

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost bankovní instituce
Competitiveness of the Banking Institutions

Student: Bc. Hana Mihulková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Mihulková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost bankovní instituce
Competitiveness of the Banking Institutions

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Představení organizace
 4. Analýza současné situace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková**

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 3, 4 a 5, vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne

podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Janě Keprtové, zaměstnankyni UniCredit Bank, a.s. za ochotnou spolupráci, poskytnutí materiálů a konzultace.

Rovněž děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

OBSAH

1	ÚVOD	2
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	4
2.1	VYČLENĚNÍ BANKY V RÁMCI TYPOLOGIE PODNIKU	4
2.1.1	<i>Charakteristika banky a jejích funkcí</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Bankovní systém a jeho struktura</i>	<i>8</i>
2.2	KONKURENCE A KONKURENTI.....	10
2.2.1	<i>Konkurenceschopnost</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Konkurenční výhoda</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Konkurenční strategie</i>	<i>12</i>
2.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA	16
2.3.1	<i>Strategická analýza vnějšího prostředí podniku</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Strategická analýza vnitřního prostředí podniku</i>	<i>21</i>
2.3.3	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>23</i>
2.4	METODIKA	26
3	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	28
3.1	HISTORIE	28
3.2	PŮSOBNOST	29
3.3	STRUKTURA BANKY	30
3.4	STRATEGIE A NABÍDKA UNICREDIT BANK	31
3.5	HODNOTY BANKY.....	32
3.6	SPONZORING A CHARITA.....	33
3.5	ZÍSKANÁ OCENĚNÍ.....	35
3.6	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY UNICREDIT BANK CZECH REPUBLIC K 30. 9. 2009	36
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	38
4.1	STEP ANALÝZA.....	38
4.2	ANALÝZA KONKURENTŮ	48
4.2.1	<i>Identifikace konkurentů.....</i>	<i>48</i>
4.2.2	<i>Hodnocení konkurentů.....</i>	<i>52</i>
4.3	PORTERŮV MODEL – ANALÝZA ODVĚTVÍ	53
4.4	KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	56
4.5	SWOT ANALÝZA.....	58
4.5.1	<i>Párové Srovnávání – Fullerův trojúhelník.....</i>	<i>59</i>
4.5.2	<i>Volba vhodné strategie</i>	<i>65</i>
4.7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	65
4.7.1	<i>Charakteristika respondentů.....</i>	<i>66</i>
4.7.2	<i>Analýza dat</i>	<i>66</i>
4.7.3	<i>Průzkum mezi klienty UniCredit Bank.....</i>	<i>69</i>
4.8	MYSTERY SHOPPING.....	70
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	73
5.1	MARKETING	73
5.2	ZAMĚSTNANCI.....	74
5.3	KONKURENČNÍ STRATEGIE	75
5.4	ROZŠÍŘENÍ SÍTĚ POBOČEK A BANKOMATŮ	76
6	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Motto: „Jestliže nejste zmateni, pak nevíte, co se děje.“ Jack Welch

Každý ekonomický subjekt, který začíná podnikat a chce se na daném trhu uchytit, musí mít přehled o svých konkurentech. Je třeba, aby si identifikoval konkurenty a měl stálý přehled o jejich chování. Jedině tak může rozpoznat strategii konkurentů a může být schopen předvídat kroky konkurence a získat tak obrovskou výhodu. Jakmile subjekt přestane sledovat své okolí, je odsouzen k zániku.

Konkurenceschopnost se týká všech firem ve všech odvětvích. Každodenně ovlivňuje podnikání drobného živnostníka prodávajícího pečivo stejně jako nadnárodní výrobní podnik.

Tato diplomová práce se věnuje konkurenceschopnosti UniCredit Bank na Šumpersku. Pobočka v Šumperku vznikla v době ekonomické recese, navíc jako už v pořadí šestý bankovní dům ve městě s třiceti tisíci obyvateli. Přesto po roce prosperuje a v postupně posiluje svoje postavení na Šumpersku.

Ačkoliv se bance v současné době daří, je potřeba analyzovat současný stav pozice Unicredit Bank mezi ostatními bankami - proto tématem této diplomové práce je „Konkurenceschopnost bankovní instituce“. Tato diplomová práce má také pomoci zaměstnancům UniCredit Bank v Šumperku přiblížit konkurenty a najít způsoby jak získat nové klienty.

Cílem této práce je analyzovat konkurenceschopnost UniCredit Bank na Šumpersku prostřednictvím analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku a na základě teoretických poznatků a současné situace banky navrhnout kroky, které povedou k jejímu zvýšení. Stanovila jsem si i dílčí cíle práce, a to prostřednictvím hypotéz, jež pomocí vhodných metod potvrdím či zamítnu.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. První část se věnuje teoretickému vymezení pojmů týkající se konkurenceschopnosti, vymezuje banku v rámci typologie podniku a představuje konkurenční strategie. V této kapitole jsou také uvedeny metody strategické analýzy použité v praktické části. V závěru první kapitoly je popsána metodika.

Následující část diplomové práce představuje UniCredit Bank, a.s. – vznik, strukturu, ekonomické výsledky atd.

Praktická část obsahuje vypracované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Pro doplnění informací o současné situaci banky byly použity dotazníky a byl proveden mystery shopping.

Na základě výsledků z jednotlivých analýz byly v poslední části diplomové práce učiněny návrhy a doporučení, které pomohou UniCredit Bank ke zvýšení konkurenceschopnosti. V závěru jsou uvedeny přínosy této diplomové práce pro UniCredit Bank.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola se v první části věnuje teoretickému vymezení pojmů, vyčlenění banky v rámci typologie podniku, charakterizuje banku a její funkce, přibližuje bankovní systém. V další části uvádí pojmy týkající se konkurenceschopnosti a představuje konkurenční strategie. Strategická analýza jakožto další část kapitoly popisuje metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku použité následně v praktické části. Poslední část kapitoly je věnována metodickému postupu.

2.1 Vyčlenění banky v rámci typologie podniku

Než začnu pracovat s pojmy týkající se konkurenceschopnosti a vyslovím hypotézy, které posléze budu zkoumat, je třeba podnik vyčlenit v rámci typologie.

V literatuře existuje mnoho způsobů, měřítek a hledisek jak je možné třídit podniky. Nejde jednoznačně určit, která typologie je správná.

Typologie musí být provedena podle určité důležité obecné proměnné vlastnosti podniků, která umožňuje jejich zřetelné rozlišení. Důležitost této vlastnosti je do určité míry subjektivní záležitostí, musí však vést k informaci, kterou považuje uživatel za významnou.

Výčet některých důležitých proměnných vlastností podniků:

- právní forma,
- sektor národního hospodářství,
- hospodářské odvětví,
- velikost (počet pracovníků, příp. objem tržeb),
- ziskovost,
- rozsah působnosti. [7]

Podle platných právních norem je možné podniky roztrždit do následujících skupin a podskupin:

1. fyzické osoby

- soukromí podnikatelé
- živnostníci podnikající podle z. č. 455/91 Sb.,)
- samostatně hospodařící rolníci podnikající podle zákona č. 210/91 Sb.
- fyzické osoby provozující podnikatelskou činnosti podle zvláštních předpisů

2. obchodní společnosti

- osobní
- kapitálové

3. družstva

4. státní podniky

Třídění podniků podle sektoru národního hospodářství představuje:

- primární sektor (zde patří podniky, které získávají statky přímo z přírody, působící v zemědělství, lesnictví, těžebním průmyslu apod.),
- sekundární sektor (zde patří podniky zpracovávající statky získané v primárním sektoru – všechna odvětví zpracovatelského průmyslu),
- terciální sektor (především podniky sféry služeb – obchody, doprava a banky),
- kvartérní sektor (především výzkum a vývoj). [7]

Třídění podniků podle hospodářských odvětví vychází z tzv. Odvětvové klasifikace ekonomických činností – OKEČ, ve které jsou vyjmenovány a podle příbuznosti uspořádány do skupin základní ekonomické činnosti. Klasifikace OKEČ byla zavedena do statistické praxe v roce 1994. S účinností od 1. ledna 2008 však byla OKEČ nahrazena novou Klasifikací ekonomických činností (CZ-NACE). Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi než byla klasifikace OKEČ.

Podniky také můžeme třídit podle velikosti, a to jak objemem výroby, velikostí zisku, tržeb, tak i počtem zaměstnanců. Poslední uvedené bývá nejčastějším kritériem pro rozčlenění podniku na:

- malé (méně než 25 zaměstnanců),
- střední (25 až 499 zaměstnanců),
- velké podniky (500 a více zaměstnanců).

Toto rozdělení může být pro různé země i instituce rozdílné. [7]

V České republice se v současné době používá kombinované kritérium, zohledňující počet zaměstnanců a výše obrátu:

	počet zaměstnanců	výše ročního obrátu
malé podniky	<100	do 30 mil. Kč
střední podniky	100-499	(30 mil. Kč;100 mil. Kč)
velké podniky	500 a více	100 mil. Kč a více

[21]

Dalším důležitým členěním je typologie podle rozsahu působnosti. Třídí se na:

- obecní (městská doprava, vodárny),
- regionální (služby, distribuce energie, plynárny),
- republikové – celostátní (peněžní instituce, železnice, telekomunikace),
- nadnárodní – mezinárodní (podniky se zahraniční majetkovou účastí, obchodní řetězce, čerpací stanice). [21]

Na základě výše stanovených kritérií lze UniCredit Bank v rámci typologie stručně vymezit jako obchodní společnost, a to s kapitálovou účastí, zapsanou v obchodním rejstříku. Podle typologie dle sektoru národního hospodářství se řadí do terciárního sektoru. UniCredit Bank dle OKEČ, resp. dle CZ-NACE spadá do skupiny J Peněžnictví a pojišťovnictví, podskupiny 67 Činnosti související s úvěry a pojišťovnictvím.

UniCredit Bank se svými 1668 zaměstnanci se řadí mezi velké společnosti, i co se kombinovaného měřítka týče. Vezmeme-li jako měřítko rozsah působnosti, je UCB podnikem republikovým.

2.1.1 Charakteristika banky a jejích funkcí

Banku je možné charakterizovat jako specifický druh podniku. Společný s podniky v jiných odvětvích mají banky základní cíl své činnosti, protože banka jako podnikatelský subjekt musí fungovat na ziskovém principu. Na druhé straně banky vykazují řadu specifických rysů. Ty vyplývají především z povahy bankovní činnosti jako obchodů s penězi a celkového významu bank v ekonomice jako institucí, které přijímají dočasně volné peněžní prostředky zejména od obyvatelstva, podniků, dalších institucí i státu a zabezpečují, při dodržení stanovených pravidel pro činnost bank, jejich umístění s nejvyšším rizikově očištěným zhodnocením, tzn. zhodnocení investovaného kapitálu po zohlednění veškerých rizik spojených s danou investicí, zejména rizika úvěrového (riziko nesplnění investice), ale

i rizika nelikvidity (riziko odrážející to, za jakých podmínek lze danou investici přenést do likvidní formy), riziko tržní (riziko spojené se směnou tržní ceny dané investice). [21]

Banku také lze obecně charakterizovat jako druh finančního zprostředkovatele, jehož hlavní činností je různými formami zprostředkovávat pohyb finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Pohyb finančních prostředků banky provádějí tím způsobem, že na jedné straně získávají zdroje přijímáním depozit, úvěrů nebo emisí vlastních dluhopisů, na druhé straně poskytují úvěry či nakupují různé cenné papíry. [7]

V mnohých rysech se na banky vztahuje odlišný režim od jiných podniků. Proto musí být jednoznačně vymezeno, který podnik je bankou a který nikoli. Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje banky jako právnické osoby se sídlem v České republice založené jako akciová společnost, které:

- a) přijímají vklady od veřejnosti a
- b) poskytují úvěry

a které k výkonu činností podle písmen a) a b) mají povolení působit jako banka.¹

Toto pojetí je v souladu s vymezením banky, které je stanoveno směrnicemi EU pro oblast bankovníctví.²

Z definice banky uvedené v Zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, vyplývají čtyři základní charakteristický rysy banky:

- právní forma akciové společnosti se sídlem v České republice,
- přijímání vkladů od veřejnosti, přičemž vkladem se rozumění svěřené peněžní prostředky, které představují závazek vůči vkladateli na jejich výplatu. Přijímat vklady od veřejnosti směřují výhradně banky,
- poskytování úvěrů, kdy za úvěr se považují v jakékoliv formě dočasně poskytnuté peněžní prostředky,
- povolení působit jako banka (bankovní licence), které uděluje na základě posouzení žádosti Česká národní banka, která si před rozhodnutím vyžádá stanovisko Ministerstva financí. [7]

¹ Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů

² Směrnice Rady ES č. 77/780/EHS z 12.12.1977

Vymezit veškeré funkce, které v tržní ekonomice banky prostřednictvím obchodů prováděných pro své klienty i pro vlastní potřeby plní, by bylo velmi obtížné. V obecné rovině se za tři základní funkce bank obvykle považují:

- finanční zprostředkování,
- emise bezhotovostních peněz,
- provádění bezhotovostního platebního styku. [21]

Emise hotovostního oběživa je vyhrazena v současných moderních bankovních systémech centrálním bankám. Obchodní banky však mohou emitovat bezhotovostní peníze a rozšiřovat tak množství peněz v oběhu. Technicky to znamená, že banka poskytne úvěr klientovi v bezhotovostní formě, to je např. připsáním na běžný účet klienta. Objem bankou emitovaných bezhotovostních peněz je samozřejmě limitován ať již pravidly centrální banky (např. kapitálovou přiměřeností, povinnými minimálními rezervami), tak i vnitřními limity vyplývajícími z nutnosti trvalého udržování likvidity banky. [21]

Jedním z charakteristických rysů tržní ekonomiky je to, že je založena na oběhu peněz. Jejich dominantní část má dnes bezhotovostní formu. A právě zprostředkování bezhotovostních plateb mezi jednotlivými ekonomickými subjekty zabezpečují v převážné míře banky.

2.1.2 Bankovní systém a jeho struktura

Souhrn bank v daném státě a jejich vzájemné vazby tvoří bankovní systém. Bankovní systém je v první řadě determinován existujícím ekonomickým uspořádáním, dalšími významnými faktory jsou např. rozvinutost finančního trhu, tradice, zapojení země do mezinárodní spolupráce atd.

Díky uvedeným faktorům jsou bankovní systémy v jednotlivých zemích svým způsobem jedinečné. Proto v obecné rovině lze vymezit pouze základní strukturu bankovních systémů.

Moderní bankovní systémy jsou založeny na dvoustupňovém principu. Dvoustupňový bankovní systém tvoří na jedné straně centrální banka, která plní makroekonomické funkce (především udržuje stabilitu měny), na druhé straně je to síť bank, které provádějí na ziskovém principu bankovní obchody s klienty. [21]

Síť komerčních bank může být organizována různým způsobem. I když platí, jak již bylo uvedeno, že prakticky v každé zemi je tento systém v něčem specifický, standardně bývají rozlišovány dva bankovní systémy:

- systém univerzálního bankovníctví je založen na tom, že banky mohou poskytovat celou paletu bankovních produktů; univerzální bankovníctví je typické pro země kontinentální Evropy. Z modelu univerzálního bankovníctví vychází i úprava bankovníctví v Evropské unii. Pokud banky mají licenci svého domovského regulatorního orgánu, mohou nabízet produkty komerčního i investičního bankovníctví,
- systém odděleného bankovníctví se naopak vyznačuje tím, že jsou navzájem odděleny komerční banky, které mohou poskytovat pouze klasické produkty komerčního bankovníctví (přijímání depozit, poskytování úvěrů, provádění platebního styku), a investiční banky, které naopak mohou provádět pouze investiční obchody (obchody s cennými papíry, emisní a depotní obchody, majetková správa); tento typ bankovníctví býval obvykle spojován s USA, Velkou Británií či Japonskem. [21]

V průběhu vývoje se v důsledku globalizace finančních trhů oba systémy vzájemně ovlivňovaly, zejména došlo k uvolňování striktního oddělení komerčního a investičního bankovníctví v zemích s odděleným systémem, a proto se ve své čisté podobě dnes již prakticky nevyskytují.

Český bankovní systém lze označit jako dvoustupňový systém univerzálního bankovníctví s některými specializovanými druhy bank.

- Česká národní banka je centrální bankou a jejím hlavním posláním je ze Zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, péče o stabilitu české koruny. Má výhradní oprávnění emitovat hotové peníze – bankovky a mince.
- Univerzální banky a spořitelny představují nejvýznamnější část bankovního systému. Dominantní roli mezi těmito bankami hrají velké banky. Jejich charakteristickým rysem je nabídka prakticky celé palety bankovních produktů a rozvětvená pobočková síť. Vedle nich existuje řada menších bank, které se mnohdy zaměřují pouze na určitou oblast, klientelu či okruh produktů.
- Stavební spořitelny jsou speciálním druhem spořitelny, které se směřují dle Zákona č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření, ve znění pozdějších předpisů, zabývat

výhradně tzv. stavebním spořením. Na druhé straně stavební spoření mohou provozovat pouze stavební spořitelny.

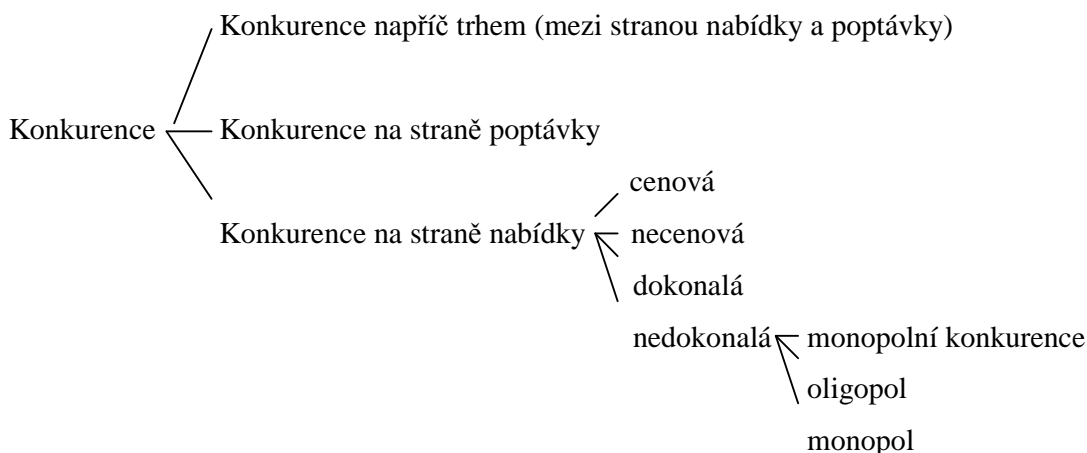
- Hypoteční banky jsou banky, specializující se na jedné straně na získávání zdrojů vlastních hypotečních zástavních listů a na straně druhé na poskytování tzv. hypotečních úvěrů, tj. úvěrů sloužících k financování pořízení určité nemovitosti, zajištěných stanoveným způsobem zástavním právem na nemovitost. Naše legislativa samostatně nevyčleňuje hypoteční banky, ale váže možnost provádět hypoteční bankovníctví (zejm. emitovat hypoteční zástavní listy) na speciální licenci. Přesto existují banky, které se specializují na hypoteční úvěry a související produkty.
- Spořitelni a úvěrní družstva, nebo zkráceně družstevní záložny, jsou zpravidla malé instituce založené na družstevních principech. Důvodem jejich vzniku je provádění bankovních služeb pro své členy. [21]

2.2 Konkurence a konkurenti

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Na vymezení konkurence mikroekonomií obvykle navazuje většina modelů konkurence v dalších vědních oborech, zejména v marketingu, v právních vědách, a částečně i v teorii a praxi řízení podniků. [15]

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie znázorňuje obr. č. 1.

Obr. č. 1 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Pramen: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní.

Je třeba si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje. Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné, a přitom si konkurující organizace. [5]

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Konkurenti jsou nepřátelé a musí být odstraněni.

I když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví. V souladu s tím je často žádoucí, aby podnik měl jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a dokonce se záměrně vzdal určitého podílu na trhu, místo aby se pokoušel ho zvýšit. Větší podíl na trhu může být často horší než menší podíl. Zároveň by měl daný podnik soustředit své úsilí na to, aby zaútočil na „špatné“ konkurenty a přitom si udržel relativní postavení vůči dobrým konkurentům.

Konkurenti jsou užiteční nejen konkurenci jako takové, ale mohou být i danému podniku užitečnější, než se obvykle uznává. [17]

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady:

- Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- A musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [15]

2.2.1 Konkurenceschopnost

Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopnost podniku je měřítkem úspěšnosti strategie daného podniku a lze ji definovat obecně jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi konkurenceschopnost podniku představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. [12]

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. . [3]

2.2.2 Konkurenční výhoda

Podnik nemůže být nikdy vůči svým konkurentům sám se sebou spokojený a přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Udržitelný konkurenční výhoda je jediný spolehlivý způsob, jak dosáhnout nadprůměrného výkonu. [17]

Konkurenční výhoda vzniká jako určitou skupinou zákazníků vnímaný a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou (lepší) hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu. [12]

Zároveň však musí podnik vědět, které konkurenty napadnout a jak seskupení konkurentů, jemuž čelí, ovlivní strukturu odvětví. Každý konkurent s sebou přináší odlišné důsledky pro konkurenční strategii. [17]

2.2.3 Konkurenční strategie

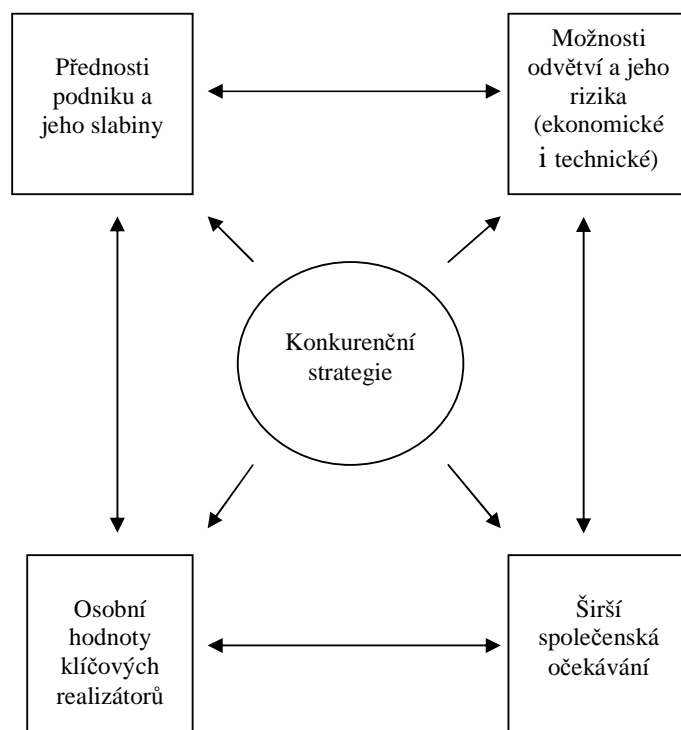
Existence správných konkurentů může přinést rozličné strategické výhody, které lze rozdělit do čtyř generických kategorií: zvýšení konkurenční výhody, zlepšení současné struktury odvětví, pomoc rozvoji trhu a zamezení vstupu do odvětví. Konkrétní dosažené výhody se budou lišit podle odvětví a podle strategie, kterou podnik sleduje. [17]

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou.

Konkurenční strategie představuje zásady určující, jakým způsobem bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a jaká opatření musí podniknout k jejich dosažení.

Konkurenční strategie jakožto kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení, znázorňuje následující obrázek č.2.

Obr.č. 2 Formulování konkurenční strategie



Pramen: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994.403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Úvahy o účinné konkurenční strategii mohou být převedeny do obecného přístupu k formulování strategie. Náčrt otázek níže poskytuje přístup k vypracování optimální konkurenční strategie:

A. Co se nyní v podniku děje?

1. Identifikace (Jaká je současná strategie?)
2. Vnitřní (implikované) předpoklady (Jaké předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech a slabinách, konkurentech jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?)

B. Co se odehrává v prostředí?

- Analýza odvětví
- Analýza konkurence

- Analýza společenského klimatu
- Přednosti a slabiny (v porovnání se současnými a budoucími konkurenty, vychází z analýzy odvětví a konkurentů)

C. Co by měl podnik dělat?

3. Testování předpokladů a strategie
4. Alternativní strategie
5. Strategická volba

Zodpovědění těchto otázek v sobě zahrnuje značnou hloubkovou analýzu. [18]

V širším pojetí rozeznáváme dle Portera tři obecné strategie (které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci) pro vytvoření takového hájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví.

1. Prvenství v celkových nákladech

První strategie, jež se stala velice běžnou v sedmdesátých letech spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

2. Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou.

Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciace neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. A konečně firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

3. Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciace to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciace, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo dvou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

Rozdíly mezi třemi obecnými strategiemi zobrazuje obr. č. 3.

Obr. č. 3 Typologie strategií podle Portera

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápáná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Pramen: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil. Z širšího hlediska to zahrnuje četné možné přístupy:

- zaujmout s firmou takové postavení, že její schopnosti poskytují co nejlepší obranu proti existujícímu seskupení konkurenčních sil;
- ovlivnit rovnováhu sil prostřednictvím strategických kroků, a tím zlepšit relativní postavení firmy; nebo
- předvídat změny faktorů tvořících základ konkurenčních sil, reagovat na ně, a tím využít změn volbou strategie odpovídající nové konkurenční rovnováze dříve, než ji soupeři zaznamenají. [18]

2.3 Strategická analýza

Na analýzu je nutno pohlížet jako na jednu ze základních součástí strategického řízení. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. [12]

2.3.1 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

Dostatek správných informací jsou pro konkurenceschopnost klíčové. Aby se podnik mohl rozhodnout pro co nejlepší strategii, je třeba získat přehled o okolí podniku. Tyto informace lze získat pomocí různých analýz, nejčastější z nich jsou uvedeny v textu níže.

Pomocí analýzy konkurence lze shromáždit a analyzovat informace z mnoha informačních zdrojů - z médií, od dodavatelů, velkoobchodníků, či různých asociací. Cílem těchto analýz je identifikovat konkurenční strategie, taktiky konkurenční výhody a slabé stránky konkurence.

Prostřednictvím analýz je možné aktivity konkurentů předvídat a reagovat na ně. [5]

Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. [21]

Okolí podniku je vymezeno následujícími prvky:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické. [21]

V následujících kapitolkách jsou uvedeny některé metody poznání vnějšího prostředí.

2.3.1.1 STEP analýza

K ohodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí lokálního až globálního charakteru lze použít jednoduchou, ale přesto efektivní STEP analýzu. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

- a) Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
- c) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Uvedené otázky byly aplikovány v následujících segmentech vnějšího prostředí:

S – společenský segment zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;
- životní styl;
- úroveň vzdělání;
- přístupy k práci a volnému času.

T – technologický segment zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;

- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;
- míra zastarávání výrobních prostředků.

E – **ekonomický segment** zahrnující faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- vývoj HDP;
- životní cyklus podniku;
- nabídka peněz, úroková míra;
- inflace;
- nezaměstnanost;
- dostupnost energie, náklady na ni.

P – **politický segment** zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády;
- regulace zahraničního obchodu;
- daňová politika;
- monopolní legislativa;
- ochrana životního prostředí. [8]

S ohledem na význam zákonů je velmi často analyzován i legislativní segment, takže konečná podoba vnější analýzy je vyjadřována zkratkou SLEPT analýza. S ohledem na rostoucí význam ekologie je přidáván do těchto metod vnější analýzy i segment životního prostředí, a tak často hovoříme o PESTE analýze nebo SLEPTE analýze. [8]

2.3.1.2 Analýza konkurentů

Firma podnikající v jakékoliv oblasti musí neustále sledovat konkurenci a srovnávat své výrobky, služby, ceny, způsoby prodeje a identifikovat tak své výhody a nevýhody a s tím související postavení na trhu.

Manažer musí vědět o svých konkurentech tyto údaje:

- popis konkurentů,
- strategie konkurentů,
- cíle konkurentů,
- slabiny či přednosti konkurentů. [11]

Tato metoda se používá k ohodnocení konkurenční pozice nejvýznamnějších konkurentů. Na základě porozumění strategie soupeře a jeho chování se využívá pro formulování strategie vlastního podniku a v neposlední řadě dokazuje, že strategie jednotlivých konkurentů jsou na sobě závislé, z čehož plyne, že výběr strategie podniku je ovlivněn i pozicí a úspěchem jeho konkurentů. [8]

Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy konkurence:

- Jak intenzivní je konkurence?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jaké je pojetí našich konkurentů v myslích zákazníků?
- Jaké jsou současné cíle našich konkurentů a jak se zřejmě změní?
- Jaké strategie mají naši konkurenti a jak jsou úspěšné?
- Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů?
- Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují?
- Jaká jsou odvetná opatření od konkurentů?
- Jak pravděpodobně budou reagovat naši konkurenti na změny způsobu našeho podnikání?
- Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často?
- Jaké ceny mají naši konkurenti?
- Jaké inovace a zlepšení výrobku byly konkurencí v poslední době uvedeny na trh?
- Na čem je založen úspěch prodeje u našich konkurentů? [2]

Tabulka č. 1 ukazuje kriteria, podle nichž lze hodnotit konkurenci. K hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný
- 5 = nejhorší (neohrožující)

Tab. č 1. Tabulka pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

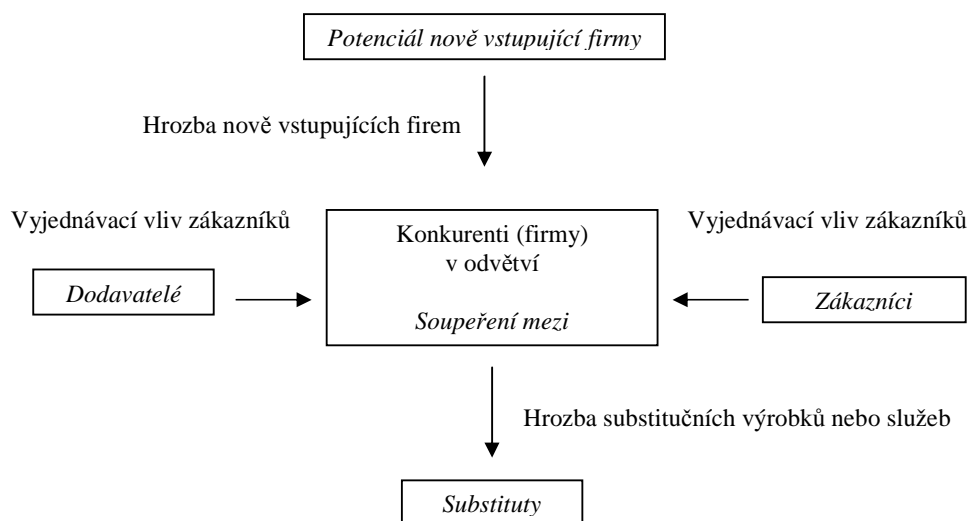
Zdroj: HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

2.3.1.3 Porterův model – analýza konkurence v odvětví

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklad dosažení konečného zisku v odvětví.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na obrázku č.4. [15]

Obr. č. 4 Model pěti sil podle Michaela Portera



Pramen: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurenční síly tvoří následující faktory:

- a) soupeření mezi existující konkurencí,
- b) vstup nových konkurentů,
- c) hrozba nových produktů, jež nahradí dosavadní substituty,
- d) dohadovací schopnosti zákazníků (kupujících),
- e) dohadovací schopnosti dodavatelů.

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky návratnosti vložených finančních prostředků. [15]

2.3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. [14]

Klíčové faktory úspěchu

K analýze vnitřního prostředí podniku slouží zejména identifikace klíčových faktorů úspěchu.

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví, jsou tedy pro dané odvětví určující. Může to být dovednost, nadání nebo předpoklad

podmiňující úspěch. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch.

Ve většině odvětví existují 2 – 4 faktory, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku. Pokud výsledky v těchto oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech. [8]

Obecné příklady faktorů ovlivňujících úspěch jsou uvedeny níže.

V oblasti technologie:

- vědecký výzkum,
- schopnost inovovat výrobní proces,
- schopnost inovovat výrobek,
- know-how v dané technologii.

V oblasti dovedností:

- jedinečný talent,
- know-how v oblasti řízení kvality,
- návrhářské dovednosti,
- schopnost přijít s lákavými reklamami.

V oblasti distribuce:

- pevně zbudovaná síť dealerů,
- vlastní maloobchodní síť,
- nízké náklady distribuce,
- rychlé dodávky.

V oblasti výroby:

- efektivnost a kvalita výroby,
- vyšší využití fixních aktiv,
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- vysoká produktivita práce,
- dostatečná výrobní kapacita.

V oblasti marketingu:

- v ideálním případě výroba předem prodaného zboží,
- dobře připravení a efektivní prodejci schopní naslouchat přáním zákazníků,
- přesné vyřízení objednávky,
- obchodní dovednosti,
- atraktivní balení vyvolávající poptávku.

V oblasti organizace:

- Efektivní způsob získávání a využívání potřebných informací,
- schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky,
- vynikající informační systém,
- větší zkušenosti a manažerské know-how.

Ostatní:

- dobrá reputace, image podniku,
- celkově nízké náklady,
- příjemní zaměstnanci,
- vhodné umístění,
- dostupnost finančního kapitálu,
- patentová ochrana. [8]

Nutno poznamenat, že žádný z faktorů neuvádí zaměstnance. Jejich angažovanost je ovšem v některých podnicích nejen do budoucna klíčová.

2.3.3 SWOT analýza

Mnohem přesvědčivěji působí a jsou lépe využitelné metody, které umožňují současné hodnocení jak prvků vnitřního prostředí podniku, tak faktorů okolí, které podnik obklopují. SWOT analýza patří mezi nejrozšířenější. [12]

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování podniku (organizace), resp. Strategické podnikatelské jednotky a její současné konkurenční pozice v daném odvětví (oboru) a trhu. Metoda dosud nemá pevný metodologický rámec a její uplatňování je většinou prováděno ad hoc. Existují určité pokusy

o její standardizaci zejména v oblasti strategického marketingu, spočívající ve vymezování a klasifikaci jednotlivých faktorů. [2]

Označení SWOT je akronymum pro silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku a je to metoda užitečná, pohotová a snadno využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité. Typické příklady předností a slabostí firmy a faktorů ohrožení či příležitostí jsou uvedeny v následujícím přehledu:

Silné stránky (přednosti firmy):

- adekvátní zdroje, zejména finanční,
- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastní originální technologie,
- schopný management,
- nákladová výhoda.

Slabé stránky (slabosti firmy):

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
- nevyužitá kapacita,
- nekompetentnost managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

Příležitosti (šance pro firmu):

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

Hrozby (ohrožení pro firmu):

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,

- rostoucí prodej substitutů, nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy,
- nepříznivé demografické změny,
- vládní či politické negativní vlivy. [12]

Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje na obr. č. 4 vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci.

Strategie WO „hledání“ znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround.

Strategie SO „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly.

Strategie ST „konfrontace“ znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie.

Strategie WT „vyhýbání“ má vždy charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opuštění určitých pozic. [15]

Obr. č. 4 Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

2.4 Metodika

Cílem této práce je analyzovat současnou situaci UniCredit Bank v Šumperku, a to co se konkurenceschopnosti týče. Dalšími cíli je potvrzení následujících vědeckých otázek - hypotéz:

1. Na základě dotazníkového šetření u neklientů UniCredit Bank předpokládám, že 90% respondentů ze Šumperska zná UniCredit Bank.
2. Na základě dotazníkového šetření u klientů UniCredit Bank předpokládám, že podle 70 % dotazovaných klientů je pobočka v Šumperku špatně umístěna.
3. Na základě provedení mystery shoppingu předpokládám, že Komerční banka získá nejvyšší bodové ohodnocení.

Práce je rozdělena na několik kapitol. První kapitola přibližuje cíle práce, současné postavení banky na trhu a důvod zvolení práce.

Ve druhé kapitole jsou uvedeny základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti, jsou přiblíženy konkurenční strategie a možnosti analýzy konkurence. Informace jsem čerpala z odborné literatury. Veškerá použitá literatura a další zdroje jsou uvedeny v části Seznam použité literatury.

Třetí část představuje samotnou organizaci, popisuje její vznik, organizační strukturu apod. Nedílnou součástí této kapitoly je i přehled ocenění banky, sponzoringových aktivit a účastí na kulturně-sportovních akcích. Informace jsem čerpala přímo z internetových stránek společnosti a výroční zprávy.

Ve čtvrté části nazvané Analýza současné situace jsou aplikovány teoretické poznatky do praxe, tzn. jsou zde provedeny analýzy a interpretovány jejich výsledky, jež umožnily splnit dílčí cíle práce. Zde jsem čerpala z interních podkladů. Při analýze vnějšího prostředí jsem použila metody STEP, analýzu konkurentů, Porterův model pěti sil. Při analýzu vnitřního prostředí jsem pracovala s metodou SWOT a určení klíčových faktorů úspěšnosti podniku. Komplexní pohled na konkurenceschopnost UniCredit Bank jsem doplnila díky dotazníkovému šetření mezi klienty i neklenty UniCredit Bank a provedením mystery shoppingu.

Předposlední část se věnuje interpretování získaných výsledků a uvádí návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti. Při tvorbě těchto návrhů jsem vycházela z výsledků provedených analýz.

Práce je ukončena závěrem, který informuje čtenáře o splněném cíli práce a uzavírá dosažené poznatky.

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

UniCredit Bank Czech Republic, a.s. je silnou a rychle se rozvíjející bankou s dominantním postavením ve střední a východní Evropě. Díky tomu usnadňuje jejím klientům mezinárodní obchod a kontakty s jejich partnery.

UniCredit Bank Czech Republic a.s. nabízí širokou škálu kvalitních produktů pro firemní zákazníky i privátní klientelu. Je jednou z nejsilnějších bank na trhu v oblasti projektového, strukturovaného a syndikovaného financování Corporate Finance. Mimořádně silnou pozici si banka rovněž vybudovala v oblasti akvizičního financování a také se řadí na první příčku ve financování komerčních nemovitostí.

3.1 Historie

UniCredit Bank Czech Republic a.s. zahájila svoji činnost na českém trhu 5. listopadu 2007. Vznikla integrací dvou dosud samostatně působících úspěšných bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky. Obě banky už předtím mnoho let působily na českém trhu - HVB Bank od roku 2001 a Živnostenská banka, jedna z nejstarších finančních institucí v České republice, od roku 1868. Název nové banky vyjadřuje příslušnost k významné evropské bankovní skupině UniCredit Group. [36]

Počátky skupiny sahají až do roku 1473, kdy byl založen bankovní dům Rolo Banca. Novodobá historie UniCredit Group je spojena se sloučením devíti velkých italských bank a s následnou integrací s německou skupinou HVB a italskou bankou Capitalia. Akvizicí polské Bank Pekao začala v roce 1999 expanze skupiny (tehdy pod jménem UniCredito Italiano) do regionu střední a východní Evropy. V následujících letech pak růst pokračoval: jednak prostřednictvím akvizice skupiny Pioneer Investment, z níž byl pak vytvořen vytvořil Pioneer Global Asset Management, a také cestou dalších strategických akvizicí uskutečněných postupně v Bulharsku, na Slovensku, v Chorvatsku, Rumunsku, České republice a Turecku. [37]

V roce 2005 se UniCredit spojila s německou skupinou HVB. Ta sama vznikla v roce 1998 sloučením dvou bavorských bank: Bayerische Vereinsbank a Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank, což z HVB udělalo banku významnou v celoevropském měřítku. Integrace UniCredito se skupinou HVB je pro skupinu motorem dalšího růstu: zvláště vzhledem k fúzi (r. 2000) HVB s rakouskou Bank Austria Creditanstalt, které byla silně

zastoupena v mnoha regionech postkomunistické „nové“ Evropy. Skupina UniCredit tak může dál posílit své evropské zaměření. [37]

Spojením se skupinou Capitalia (třetí největší italskou bankovní skupinou), uskutečněným v roce 2007, UniCredit ještě více konsolidovala a upevnila své postavení na jednom ze svých nejdůležitějších trhů – v Itálii. Capitalia byla založena v r. 2002 integrací dvou předtím samostatných subjektů, skupiny Bancaroma group, která zase byla výsledkem fúze několika nejstarších římských bank (Banco di Santo Spirito, Cassa di Risparmio di Roma a Banco di Roma), a skupiny Bipop-Carire. [37]

3.2 Působnost

Skupina UniCredit Group patří podle bilanční sumy ve výši 1,028 bilionu EUR k největším finančním skupinám v Evropě. Působí přímo ve 22 zemích a ve 27 zemích prostřednictvím svých obchodních zastoupení, má přes 40 mil. klientů, přibližně 10 000 poboček a 168 000 zaměstnanců. [37]

V regionu střední a východní Evropy disponuje tato skupina největší mezinárodní bankovní sítí, kterou představuje 4 000 poboček a prodejních míst, více než 83 000 zaměstnanců a 28 mil. klientů. Skupina působí v těchto zemích: Ázerbájdžán, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Itálie, Kazachstán, Kyrgyzstán, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Turecko, Ukrajina. [37]

Organizační struktura

Na obrázku níže je vyznačeno umístění poboček UniCredit Bank v České republice. Pro přesnost doplňuji, že se jedná o 58 poboček, z toho 24 je jich v Praze, 4 v Brně a 2 v Ostravě, Hradci Králové, Českých Budějovicích a Plzni. [36]

V rámci expanze retailové pobočkové sítě UCB CZ bylo v posledních dvou letech rozhodnuto o 6 nových městech, ve kterých byly otevřeny pobočky. V listopadu 2008 byla úspěšně otevřena pobočka ve Frýdku – Místku a v prosinci 2008 pobočka v Chebu. V prvním kvartálu roku 2009 byly otevřeny pobočky v dalších 4 lokalitách a to v Příbrami, Šumperku, Třebíči a Děčíně. Všechny nově otvírané pobočky jsou v organizační struktuře banky zařazeny na pozice přímo pod příslušné hlavní pobočky v jednotlivých regionech.

Obr. č. 5 Mapa poboček UniCredit Bank v České republice k 31.12.2009



Zdroj: Internetové stránky UniCredit Bank. [on line] [cit. 2010-1-2] dostupné z:
<<http://www.unicreditbank.cz/cz/kontakty/pobocky.html>>.

3.3 Struktura banky

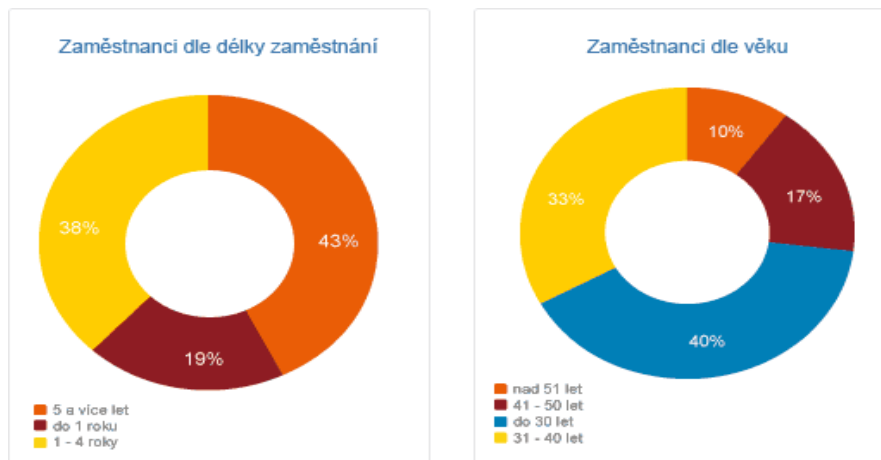
K 30.9.2009 organizační strukturu banky tvořilo:

- 7 divizí,
- 29 úseků,
- 44 odborů,
- 64 oddělení centrály,
- 15 regionálních center firemní klientely,
- 58 poboček. [44]

Podrobná organizační struktura banky k 30.9.2009 je uvedena v příloze č. 1. Rozdělení UniCredit Bank dle jednotlivých útvarů je uvedena v příloze č. 2. [44]

Stav zaměstnanců k 30. 9. 2009 činil 1641. Průměrný zaměstnanec pracuje v UniCredit bank více než 5 let. Zaměstnance představují ze 41 % muži a z 59 % ženy. Délku zaměstnání a věkovou strukturu zaměstnanců uvádí graf č. 1. [36]

Graf č. 1 Struktura zaměstnanců UniCredit Bank podle věku



Zdroj: Internetové stránky UniCredit Bank. [on line] [cit. 2010-1-2] dostupné z:

<<http://unicreditbank.jobs.cz/kdo-jsme/>>.

3.4 Strategie a nabídka UniCredit Bank

UniCredit Bank nabízí komplexní bankovní služby jak fyzickým osobám nepodnikajícím, tak i podnikajícím a právnickým osobám. Ke každému klientovi přistupuje individuálně a připravuje pro něj jen opravdu smysluplná, užitečná a efektivní řešení a nabídky.

V oblasti služeb pro privátní klientelu je UniCredit Bank významným hráčem na trhu privátního bankovníctví, cenných papírů, kreditních karet a hypoték a velmi dobře si vede také v oblasti služeb pro zákazníky působících v oborech svobodných povolání (lékaři, soudci, advokáti, notáři apod.) Klientům těchto profesí se věnuje Kompetenční centrum pro svobodná povolání. [40]

V oblasti kreditních karet banka již tradičně patří k lídrům v oblasti tzv. co-brandovaných karet. Velice úspěšná byla spolupráce s pojišťovnou AXA s unikátním loajalitním konceptem navázaným na penzijní připojištění. Byla obnovena spolupráce se společností ČSA a kreditní kartu Visa ČSA je nově možné získat i v rámci vybraných osobních kont. Od 1. dubna 2008 UniCredit Bank začala nabízet svým klientům nový způsob zabezpečení internetového bankovníctví prostřednictvím mobilního bezpečnostního klíče. Jde o další konkrétní krok v tomto směru zamezující jakémukoli zneužití citlivých informací

klienta. UniCredit Bank využívá bezpečnostní standard určený pro celou skupinu UniCredit Group. [30]

Od července 2008 mohou klienti UniCredit Bank vybírat hotovost z více než 15 tisíc bankomatů v 16 evropských zemích skupiny UniCredit Group za stejných podmínek jako v České republice. Pro většinu klientů – držitelů osobních či podnikatelských kont – to znamená, že za výběr neplatí žádný poplatek. [47]

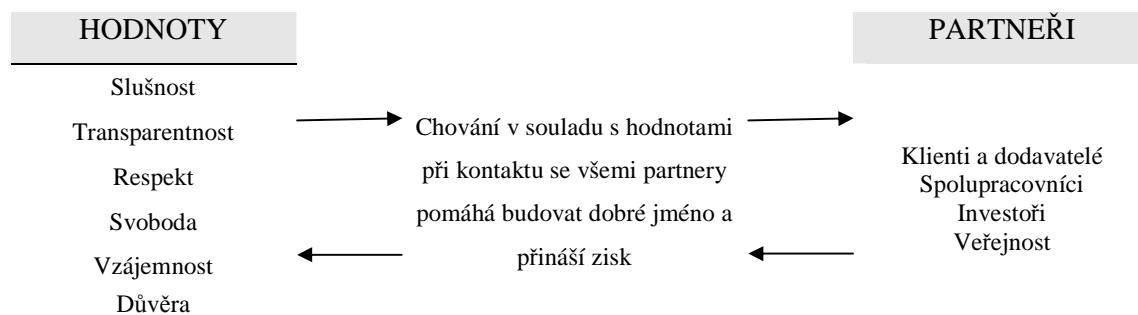
Zákazníci UniCredit Bank mají, mimo jiné, možnost využívat nabídku služeb pro financování projektů ze strukturálních fondů EU nabízených prostřednictvím Evropského kompetenčního centra UniCredit Bank. V roce 2005 zahájila aktivní nabídku factoringových služeb dceřiná společnost banky, UniCredit Factoring (dříve HVB Factoring). Sesterská společnost UniCredit Leasing je univerzální leasingovou společností se silným finančním zázemím renomované evropské bankovní skupiny UniCredit Group. Od svého vzniku v roce 1991 pod obchodním jménem CAC LEASING v České republice stále patří k nejvýznamnějším leasingovým společnostem. Nabízí různé varianty financování osobních vozů i jiných vozidel. [36]

Jako první v České republice nabízí nově UniCredit Bank poradenství v oblasti umění – Art Banking. Jedná se o exkluzivní službu pro klienty segmentu Privátního bankovníctví.

3.5 Hodnoty banky

Hodnoty banky vznikly jako průnik firemních kultur různých bank a společností, které se během času připojily ke skupině UniCredit. I přes jisté odlišnosti bylo všem firmám společné zaměření na aktivní formování trhů, nárůst přidané hodnoty, sociální odpovědnost a mezilidské vztahy. Vzniklý soubor sdílených skupinových hodnot tvoří tzv. Chartu integrity, která se stala vodítkem při řešení obtížných situací a pomáhá bance se držet na špici v oboru. Zároveň však podporuje a respektuje různorodost jednotlivých kultur a kulturního dědictví v rámci skupiny a využívá ji k dalšímu rozvoji. Chování se při jednání se všemi partnery řídí hodnotami uvedenými v tabulce č. 2. [38]

Tab. č.2 Hodnoty UniCredit Bank



Zdroj: Internetové stránky UniCredit Bank. [on line] [cit. 2010-1-2] dostupné z:

<<http://unicreditbank.jobs.cz/kdo-jsme/nase-hodnoty>>.

3.6 Sponzoring a charita

UniCredit Bank již dlouhodobě spolupracuje na charitativních projektech. Je partner Konta BARIÉRY a generálním sponzorem aukcí Konta BARIÉRY. [43]

Důkazem úspěšné práce byl již 9. ročník Aukčního salonu výtvarníků. Podařilo se získat 3 221 000 korun ve prospěch handicapovaných studentů, kteří se přihlásili do programu Stipendium BARIÉRY. Zároveň UniCredit Bank podpořila regionální charitativní projekty např. v Brně - „Daruj krev!“ nebo farmu pro handicapované děti na Ostravsku v Hlučíně.

UniCredit Bank podpořila Konto BARIÉRY také první charitativní kreditní kartou na českém bankovním trhu - Kreditní kartu Visa Classic s Charitou, jež dává možnost zvolit si jednu z nadací, kterou pak UniCredit Bank podporuje z plateb klientů. Touto formou se podařilo nashromáždit od zahájení projektu v roce 2008 již více než 200 tisíc korun, které jsou rozdělovány dle preferencí klientů mezi tři nadace - Nadace Terezy Maxové dětem, Konto BARIÉRY a Nadace Partnerství. [43]

Také vztah k umění má ve skupině Unicredit Group svou tradici. Z velkého množství sponzorovaných projektů skupiny UniCredit Group v České republice je možné zmínit například celoroční hlavní partnerství Národní galerie v Praze. Jen v roce 2008 mohly díky této spolupráci vzniknout výstavy „Svatý Václav - ochránce České země“ či „Pablo Picasso - Grafické práce 1904 - 1905 z pařížské Galerie Ambroise Vollarda“. Celoročně banka také podporovala výstavní aktivity Galerie Rudolfinum v Praze, kde se velkému zájmu veřejnosti těšily sponzorované výstavy Gregory Crewdson a Gottfried Helnwein - Angels Sleeping, a Moravské galerie v Brně s hlavní výstavou Bienále Brno 2008. Celkově navštívilo podporované galerie více jak 700 tisíc návštěvníků. [43]

Kromě galerijních projektů UniCredit Bank podpořila retrospektivní výstavy předních českých umělců - fotografa V. Stana, O. Kulhánka, A. Lamra a Š. Stein-Issa.

Podobně významnou podporu získal také veletrh současného umění „Art Prague“ a nově „Prague Photo“ ve Výstavní síni Mánes, na kterém banka udělila cenu nejlepšímu fotografovi do 35 let - UniCredit Prague Photo Award.

V roce 2009 banka nadále spolupracovala s největšími a neprestížnějšími galeriemi v České republice - s Národní galerií v Praze, Galerií Rudolfinum a Moravskou galerií v Brně.

Ekonomická krize nutí společnosti omezovat sponzorské aktivity. UniCredit Bank však i v roce 2010 zůstává věrná tradiční podpoře významných kulturních institucí v České republice. Důkazem dlouhodobé spolupráce je opětovné celoroční partnerství s Galerií Rudolfinum, které banka aktuálně poskytla finanční podporu jednoho milionu korun. V rámci spolupráce se banka stala hlavním sponzorem první letošní výstavy Herbert Tobias (1924-1982). [43]

Již několik let UniCredit Bank spolupracuje s nejvýznamnějším mezinárodním filmovým festivalem ve střední a východní Evropě - s Mezinárodním filmovým festivalem Karlovy Vary. Festival patří do skupiny prestižních festivalů jako jsou MFF v Cannes, Berlíně či Benátkách. Je určen laické i odborné veřejnosti a nabízí svým návštěvníkům pečlivě koncipovaný program. [43]

Od 1. července 2009 se UniCredit stala na následující tři sezóny (2009-2012) oficiálním sponzorem Ligy mistrů UEFA. Marketingová kampaň v České republice startovala od 18. srpna 2009. Jako jediný bankovní sponzor Ligy mistrů UEFA UniCredit Group posiluje svou viditelnost evropské bankovní skupiny se silným postavením ve 22 evropských zemích. „Sponzorství Ligy mistrů UEFA ze strany UniCredit představuje významný krok v rozvoji naší značky v rámci celé Evropy," uvedl Paolo Fiorentino, náměstek generálního ředitele UniCredit Group. „Skupina již má na kontě úspěšné sponzorství významných sportovních akcí, avšak Liga mistrů UEFA nám svým globálním dopadem poskytuje prémiovou platformu pro udržitelný a dlouhodobý růst povědomí o naší značce." Program se nejdříve soustředí na dvě aktivity: zahajovací kampaň ve většině zemí skupiny UniCredit a dále na putovní akci UEFA Champions League Trophy Tour, která umožní fanouškům fotbalu zblízka spatřit proslulou trofej a účastnit se prestižních akcí. Po zahájení v Miláně v září 2009 navštívila akce UEFA Champions League Trophy Tour Záhřeb (Chorvatsko), Bukurešť (Rumunsko), Budapešť (Maďarsko) a Sofii (Bulharsko). Druhou skupinu zemí, mezi které bude patřit také Česká republika, navštíví Trophy Tour v roce 2010 a třetí skupinu v roce 2011. Jako doprovod po dobu trvání sponzorství slouží vyhrazený microsite UniCredit,

který byl uveden do provozu koncem července a bude přinášet veškeré důležité informace i zpravodajství z UEFA Champions League Trophy Tour. [40]

UniCredit Bank se rozhodla, že namísto plánovaného vánočního setkání se zaměstnanci věnuje vyčleněnou částku obecně prospěšné společnosti Člověk v tísni, která pomáhá obětem zasaženým záplavami. V souvislosti s tragickými událostmi, které se odehrály na území České republiky, přispěla UniCredit Bank rodinám zasaženým rychlými záplavami částkou 1 062 617 Kč na odstranění škod. Jako vhodného zprostředkovatele rychlé pomoci vybrala banka obecně prospěšnou společnost Člověk v tísni, která pomáhá obyvatelům postiženým letními povodněmi na území celé České republiky. Jeden milion korun, který věnovala UniCredit Bank Člověku v tísni, však rozšířil ještě finanční dar zaměstnanců UniCredit Bank, kteří sami vyjádřili spontánní podporu této akci a vybrali přes 62 tisíc Kč. [46]

3.5 Získaná ocenění

V červnu roku 2009 se UniCredit Bank umístila na prvním místě v soutěži o **Nejlepší banku 2009**, kterou nově vyhlašují Hospodářské noviny. Čtvrtá největší bankovní instituce na tuzemském trhu tak získala první ocenění v této soutěži díky výhodnosti nabídky produktů a služeb pro klienty, tak i z pohledu hospodářských výsledků. Klíčové parametry byly podrobeny důkladnému vyhodnocení na základě celé řady údajů.

Další ocenění banka tentokrát již v celé skupině UniCredit Group získala v prosinci roku 2009 sedm prestižních ocenění udělovaných časopisem The Banker, oborovým periodikem skupiny Financial times. Jde o tyto ceny: [46]

- Nejlepší banka v Itálii,
- Nejlepší banka ve střední a východní Evropě,
- Nejlepší banka v Bulharsku,
- Nejlepší banka v Chorvatsku,
- Nejlepší banka v Polsku,
- Nejlepší banka v Turecku,
- Nejlepší banka na Ukrajině.

UniCredit Bank v listopadu 2009 získala třetí místo v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2009, která hodnotí úroveň aplikace rovných příležitostí pro ženy a muže do praxe.

Podle organizátorů soutěže o vysokém umístění UniCredit Bank v soutěži rozhodlo, že součástí hodnot firmy je odmítnutí diskriminace a podpora diverzity.

Porotu zaujala také mezinárodní ženská síť, fórum U-WIN, fungující v rámci UniCredit Group, která si klade za cíl podpořit profesní růst žen pomocí sdílení zkušeností, mentoringu, koučinku a dalších rozvojových aktivit. Při vzdělávacích a rozvojových programech se v UniCredit Bank klade také velký důraz na vyrovnané počty žen a mužů, které jimi prochází. UniCredit má poměrně vyrovnaný počet žen a mužů jak celkově, tak i ve vedoucích pozicích. UniCredit Bank také aktivně pracuje s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené. Udrhuje s nimi kontakt a před návratem s nimi diskutuje o formě jejich opětovného zapojení.

Firma roku: Rovné příležitosti 2009 je prestižní ocenění pro společnosti, které myšlenku rovných příležitostí pro ženy a muže uvádějí do praxe a které tak v současnosti udávají trend v personalistice. Cenu za rozvoj rovných příležitostí ve firmách Gender Studies uděluje od roku 2004, kdy proběhl nultý ročník projektu pod původním názvem Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR. V letech 2006 až 2008 se hlavním tématem soutěže stalo sladování soukromého a profesního života.

V listopadu 2009 se také UniCredit Bank umístila se svým projektem interních koučů na druhém místě v soutěži Human Resources Excellence Award, kterou již po desáté vyhlásila Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Nezisková organizace každoročně oceňuje projekty, které nejvíce přispěly k rozvoji firmy, profese a společnosti. Tato prestižní cena je vedle třetího místa v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2009 dalším z úspěchů práce personalistů UniCredit Bank.

Odborná porota složená z předních personalistů, poradců a zástupců generálního partnera soutěže, společnosti Delloite, vybírala z rekordních 19 zaslaných HR projektů. Do finále, které proběhlo 19. listopadu 2009 na konferenci ČSRLZ, se dostaly kromě UniCredit Bank také společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a SAP BSCE s.r.o. O vítězi rozhodli účastníci konference hlasováním.

3.6 Hospodářské výsledky UniCredit Bank Czech Republic k 30. 9. 2009

Hospodářský výsledek UniCredit Bank Czech Republic po zdanění se snížil z 3,298 mld. Kč (k 30. 9. 2008) na 2,015 mld. Kč (k 30. 9. 2009). Po odečtení jednorázového výnosu z prodeje HYPO stavební spořitelny (HYST) v roce 2008 znamená letošní čistý zisk UniCredit Bank Czech Republic meziroční pokles o 19,6 %. [41]

Komentář generálního ředitele a předsedy představenstva UniCredit Bank Czech Republic Jiřího Kunerta: „Česká ekonomika se v roce 2009 dostala do recese, což mělo vliv

i na výnosovost bank. UniCredit Bank patří k nejsilnějším korporátním bankám a tak pokles exportu, průmyslové výroby, stavebnictví se přirozeně projevil v poklesu výnosů banky. Riziko podnikové klientely se zhoršilo, což nutilo české banky do zvyšování opravných položek naší banku nevyjímaje. Tento nárůst byl vysoký, ale v porovnání s trhem je podíl klasifikovaných úvěrů stále pod průměrem bankovního sektoru. Malá angažovanost banky v retailovém bankovníctví a zejména v retailovém klientském segmentu s vyššími maržemi a poplatky nám v celkových výnosech banky nevytváří náhradu za pokles ve výnosech z korporátního bankovníctví. Na druhé straně nám nevytváří velké riziko z případného negativního vývoje v retailovém bankovníctví. Přes tyto objektivní vlivy dosáhla banka za devět měsíců dobré ziskovosti i díky přísnému řízení nákladů."

Položky výkazu zisku a ztrát

Meziročně klesl čistý výnos z úroků, poplatků a provizí UniCredit Bank Czech Republic na 6 529 mil. Kč, což představuje pokles o 2,2 % ve srovnání se stejným obdobím předcházejícího roku (3. kvartál 2008: 6 674 mil. Kč). [41]

Úroveň všeobecných provozních nákladů poklesla o 6,4 % na 2 899 mil. Kč (3. kvartál 2008: 3 098 mil. Kč). [41]

Meziročně vzrostla v 3. čtvrtletí čistá tvorba opravných položek vůči klasifikovaným úvěrům z 575 mil. Kč v roce 2008 na letošních 1 495 mil. Kč. Úvěry klientům se ve srovnání se třetím čtvrtletím 2008 klesly o 3,0 %. [41]

Rozvaha

K 30. 9. 2009 činila celková aktiva UniCredit Bank Czech Republic 258 691 mil. Kč, což představuje pokles o 7,5 % ve srovnání s údajem k 30. 9. 2008 (279 515 mil. Kč). [41]

Vlastní kapitál banky vzrostl ve srovnání s 3. čtvrtletím 2008 o 6,5 % na 28 763 mil. Kč (3. kvartál 2008: 26 998 mil. Kč). Kapitálová přiměřenost vzrostla z 10,2 % na 13,65 %. Vklady klientů meziročně vzrostly o 5,0 %. [41]

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole jsou aplikovány znalosti z teoretické části na společnost UniCredit. Kapitola si klade za cíl odhalit slabá a silná místa podniku, zjistit a popsat konkurenty a další faktory, které mají nebo by mohly mít vliv na jeho konkurenceschopnost. Na základě této analýzy jsou poté v následující kapitole navrženy opatření ke zlepšení situace.

V první části čtvrté kapitoly uvádí výsledky analýzy vnějšího prostředí, a to pomocí STEP analýzy, analýzy konkurenta a Porterova modelu – analýzy odvětví.

4.1 STEP analýza

Pomocí této analýzy je možno najít faktory, které mají vliv na podnik a odhalit možné účinky těchto faktorů na činnost podniku. Zároveň analýzy umožňuje určit ty faktory, které budou v blízké budoucnosti nejvíce ovlivňovat chování podniku.

Společenský segment

Předmětem analýzy v tomto segmentu je jak demografie, úroveň vzdělání, tak i celkový životní styl obyvatelstva a přístupy k práci a volnému času. Pobočka UniCredit Bank působí, jak již bylo zmíněno v části Charakteristika podniku, po celé České republice. Pro účely této diplomové práce, která zkoumá konkurenceschopnost pobočky v Šumperku, se zaměřím hlavně tedy na samotné město Šumperk a blízké okolí. Vzhledem k absenci některých údajů za celý rok 2009 uvádím údaje k 30.9.2009. Bližší informace o okrese uvádí tabulka č. 3.

Tab. č. 3 Základní charakteristika okresu k 30.9.2009

Počet obyvatel celkem	Hustota obyvatel na 1 km ²	Počet obcí	Počet částí obcí	Počet obcí se statutem města	Počet katastrálních území	Počet obyvatel v okresním městě Šumperk
124 450	95	77	162	8	182	27 754

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

Město Šumperk je správním, politickým a hospodářským centrem severozápadní Moravy. Šumperk je právem označován za „Bránu Jeseníků“. Jde o oblast s tradičním

textilním průmyslem, ale v současnosti má toto odvětví potíže vzhledem ke světové finanční krizi. Okres tvoří přechod mezi Čechami a Moravou. Také zde prochází významná silniční spojnice mezi Hradcem Králové a Ostravou. Největšími městy kromě Šumperku jsou Hanušovice, Zábřeh na Moravě, Bludov a Štítý.

Okres Šumperk se rozprostírá na severu Olomouckého kraje. Na jihovýchodě sousedí s okresem Olomouc a na severu s okresem Jeseník. Na východě má okres Šumperk společnou hranici s okresem Bruntál z Moravskoslezského kraje a na západě má společnou hranici s okresy Svitavy a Ústí nad Orlicí z kraje Pardubického.

Celkovou rozlohou 1 315 km² se řadí na druhé místo mezi pěti okresy Olomouckého kraje (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk). Na celkové ploše Olomouckého kraje se okres Šumperk podílí 26 %. Největšími městy kromě Šumperku jsou Hanušovice, Zábřeh na Moravě, Bludov a Štítý.

Podle Českého statistického úřadu činil počet obyvatel k 31. 12. 2008 v okrese Šumperk 124 513. Věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2008 je uvedeno na tabulka č. 4.

Tab. č. 4 Věkové složení obyvatelstva k 30. 9. 2009

Obyvatel ve věku				Žen ve věku			
0-14	15-59	60-64	65 +	0-14	15-59	60-64	65 +
17 926	79 890	8 248	18 449	8 726	39 161	4 268	11 100

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:
<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

Průměrný věk obyvatel v okrese Šumperk k 30. 9. 2009 byl 40,4 let, u žen 41,9 let a u mužů 38,9 let.

Vzhledem k tomu, že UniCredit Bank nabízí své služby i podnikatelským subjektům, je nutno uvést i tyto údaje. Tabulka č. 5 uvádí počet podnikatelských subjektů podle vybraných právních forem v okrese Šumperk k 30. 9. 2009.

Tab. č. 5 Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem k 30. 9. 2009

Počet registrovaných subjektů-celkem		25 191
Obchodní společnosti	celkem	1472
	z toho akciové společnosti	105
Družstva		66
Státní podniky		6
Fyzické osoby	soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona	19 094
	samostatně hospodařící rolníci a zemědělské podnikatelé	1 278
	soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zákonů než živnostenského	1 137

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

Tabulka č.6 uvádí přehled podnikatelských subjektů podle převažující činnosti OKEČ resp. CZ NACE.

Tab. č. 6 Ekonomické subjekty podle převažující činnosti OKEČ (CZ NACE) k 30. 9. 2009

Počet registrovaných jednotek s převažující činností	
zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	1597
průmysl	3511
stavebnictví	3225
obchod (vč. oprav)	451
ubytování a stravování	1470
doprava, skladování a spoje	1031
finanční zprostředkování	9
ostatní obchodní služby	4248
veřejná správa a obrana; sociální zabezpečení	196
vzdělávání	325
zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	374
ostatní veřejné, sociální a osobní služby	2180

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

Technologický segment

Tento segment zahrnuje faktory související s vývojem materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou například nové objevy, vynálezy a patenty. V bankovní oblasti se jedná především o platební karty a bankomaty.

Platební karty

Platební karty poskytují mnoho možností využití. Záleží pouze na typu karty, který používáte. Mezi možnosti použití platební karty patří:

- výběr hotovosti z bankomatu,
- platba za zboží a služby,
- výběr hotovosti v označených pobočkách bank a směnárén,
- platby kartou přes internet,
- platby poštovních a telefonních objednávek - MO/TO transakce,
- platby spojené s ubytováním v hotelu,
- výměna a vrácení zboží.

Dále mezi možnosti patří cashback, čili možnost výběru peněz při placení kartou například u pokladny v supermarketu. Využívání těchto služeb také závisí na tom, zda karta je:

- Embosované karty – mají na sobě vyražené, tzv. vroubkované písmo, embossing. Lze s nimi platit na mechanických snímačích nazývaných imprintery.
- Elektronické karty – zcela hladké karty určené pouze pro elektronicky provedené transakce v platebních terminálech a imprinterech.
- Virtuální karty – platební karty určené k platbám na internetu nebo k transakcím bez přítomnosti karty. Nejčastěji dostanete pouze číslo platební karty, které může být vytištěno např. jen na papíře, přijde vám formou SMS zprávy nebo jej uvidíte pouze v náhledu internetové aplikace. [24]

V poslední době začínají banky nabízet výběr vzhledu karty dle přání klienta. Karty začínají být stále pestřejší a banky si uvědomují, že design je pro lidi důležitý. ČR bude již letos možné získat platební kartu s fotografií dle vlastního výběru. Fotokarty jsou produktem, který se klientům podle předběžných průzkumů líbí a předpokládá se velký zájem hlavně mezi mladými lidmi.

Podle zabezpečení se karty rozlišují na:

- magnetické – platební karta je vybavena pouze magnetickým proužkem.
- čipové – platební karta má pouze čip, magnetický proužek chybí.
- hybridní – platební karta obsahuje čip i magnetický proužek.
- bezkontaktní – platební karta obsahuje bezkontaktní technologii umožňující na dálku přenášet transakční údaje.

Právě zabezpečení karty je v poslední době v hledáčku bank a při zavádění nových možností používání (především bezkontaktní) karty zohledňují v první řadě hledisko bezpečnostní.

Karetní společnosti vědí, že držitel karty preferuje jednoduchost použití karty. A obchodník požaduje rychlost transakce. Zatímco v hypermarketu u vysokého účtu za nákup každý pochopí nutnost ověření krytí karty, u malých částek je zdržování při transakci někdy k zešlání. Rychlost lze ovlivnit kvalitou datového spojení s autorizačním centrem, ale ne každý obchodník si může dovolit vyšší náklady na lepší spojení. Všechny tyto popisované problémy řeší bezkontaktní technologie plateb kartou. Nejde o žádnou novinku, ve světě se takto platí již dva roky, ale teprve letos snad bezkontaktní platby kartou dorazí i do České republiky.

Dva rivalové v platebních kartách mají pro bezkontaktní platby své vlastní marketingové názvy. MasterCard pojmenoval bezkontaktní placení kartou jako PayPass (pass = např. přelout, přeletět), Visa je nazývá payWave (wave = vlna). Technologie je však stejná. [30]

Do platební karty s logem společnosti MasterCard nebo Visa se umístí speciální čip a anténa. Aplikaci pro Visa payWave mohou banky jednoduše implementovat do standardní čipové karty. Obchodník vybavený doplňkovým snímačem, který je připojený k platebnímu terminálu, umožní bezkontaktní platbu touto kartou jen rychlým přiložením karty ke snímači. Aby se platba provedla, musí se karta přiložit ke snímači minimálně na vzdálenost okolo 2–5 cm, jinak nedojde ke spojení signálu z antény a přijímače. Následné pípnutí signalizuje, že platba se provedla a držitel karty odchází. Celá platba trvala tři vteřiny.

Visa payWave je od počátku určena k malým platbám (do 10 liber, což je něco přes 400 Kč), proto také obsahuje jakýsi platební strop. Po dosažení daného limitu se funkce payWaveablokuje a vlastník je nucen zadat PIN. Visa se chce pravidelným kontrolováním PINu ujistit, že karta stále je v rukách jejího skutečného majitele. [24]

Ovšem právě z této jednoduchosti vyplývá celá řada potenciálních rizik. Za velké negativum tak lze označit možnost, byť jen hypotetickou, inkasovat prostředky z těchto karet bez oprávnění, např. v dopravním prostředku či dokonce přímo na ulici. Chybí zde totiž proces autentizace (ověření majitele karty např. zadáním PINu). V neposlední řadě je třeba znovu připomenout, že hrozí ztráta nebo odcizení karty podobně jako u hotovosti. [30]

Marketingoví tvůrci se při podpoře bezhotovostního placení vyřádili a tuto technologii tak můžete mít na klíčence, v hodinkách nebo v mobilním telefonu. Tyto možnosti již mají např. na Slovensku.

Na tamním trhu se objevila novinka, která funkčnost karet celkem obstojně nahradí a ještě ukazuje čas. Debetní bankovní platební kartu, která není na klasickém plastovém nosiči, ale ve speciálních hodinkách, používá už 16 000 Slováků.

Novinka přišla na trh ve spolupráci firem MasterCard a Volksbank. Měsíčně roste počet vydaných "karet" průměrně o 15 procent. Platit mohou Slováci na více než 650 místech po celém Slovensku. Hodinky pracují na principu bezkontaktní platby PayPass, která vstoupila na trh zhruba před rokem. Hodinky využívají především lidé ve věku 12 až 17 let. Tomu odpovídá i motiv hodinek a barevnost. [24]

Bankomaty

Co se bankomatů týče, i zde se vyvíjejí funkce, které mají klientovi usnadnit některé transakce. V bankomatech se nabízejí kromě tradičního výběru peněz další užitečné služby. Nabídka bank se ovšem značně liší.

Zatímco u některých bankomatů - například Raiffeisenbank umožňují jen základní funkce, to je výběr hotovosti, zjištění zůstatku a upozorňují na blížící se konec platnosti karty klienta, jiné nabízejí například dobítí kreditu u mobilních operátorů, provést příkaz k úhradě, změnit PIN karty, zjistit zůstatek na účtu v jiné bance, aktivovat platební kartu, zjistit transakční limity ke kartě. To se týká například České spořitelny, která má nejrozšířenější síť. Asi padesát jejích bankomatů je také speciálně uzpůsobeno pro nevidomé. Bankomaty některých finančních domů si také poradí i s vložením hotovosti na jakýkoli účet a zaplacením složenky SIPO.

Užitečnou funkcí pro řadu klientů, kteří neovládají svůj účet přes internet, telefon či GSM bankovníctví, bývá možnost zadat příkaz k úhradě a uhradit tak různé platby. To z našeho přehledu umějí bankomaty České spořitelny, Poštovní spořitelny, GE Money Bank a UniCredit Bank. Změnit si pomocí bankomatu PIN karty už také není žádnou zvláštností.

Žádanou funkcí je možnost dobít kreditu u mobilních operátorů. To umožňují bankomaty jen některých bank, ale většina banka nabízí alternativní cestu, jak dobít pohodlně kredit mobilu.

Mnoha lidem může přijít vhod vložit prostřednictvím bankomatu na účet ve své, případně i jiné bance. Vkladové bankomaty mají UniCredit Bank, Česká spořitelna, ČSOB, Poštovní spořitelna, GE Money Bank. [33]

Problémem je, že takových bankomatů je stále poskrovnu. Jedničkou je v tomto směru UniCredit Bank. Tuto službu totiž umožňuje 73 z 76 jejích bankomatů. ČS má šest depozitních bankomatů, po třech ČSOB spolu s Poštovní spořitelnou a tři GE Money Bank. Kde jsou umístěny, najde zájemce na internetu.

Spíš třesničkou na dortu, než nezbytnou funkcí, je nabídka aktuální informace pro klienta, jak vysoký úvěr by v dané chvíli mohl dostat, a dále možnost požádat prostřednictvím bankomatu o tento úvěr. To umí bankomaty Poštovní spořitelny, ČSOB a GE Money Bank.

Pozitivní je, že bankomaty jsou stále dostupnější, protože jich přibývá. Například v ČS, ČSOB a Poštovní spořitelně a GE Money Bank stoupl za dva a půl roku počet bankomatů v každé z těchto bank o více než stovku. Prim má přitom i nadále Česká spořitelna - téměř 1200 bankomatů. O asi 500 méně ČSOB spolu s Poštovní spořitelnou. [33]

Význam bankomatů si uvědomují i banky, které vlastní zařízení nemají a jejich klienti tudíž využívají cizích bankomatů. Například klient mBank má možnost zjistit v bankomatu zůstatek, dobít si kredit u všech mobilních operátorů a samozřejmě vyzvednout hotovost. Naopak jen na výběr hotovosti je u bankomatů omezen klient LBBW Bank CZ, která nemá vlastní bankomaty. [33]

Velmi důležité je, že banky výrazně zlepšily zabezpečení bankomatů proti zneužití. Řada bank již má na všech svých bankomatech instalován bezpečnostní modul FDI, který by měl účinně bránit tzv. skimmingu karet, to je jejich kopírování. Na druhou stranu je bohužel pravda, že i podvodníci jsou stále vynalézavější. Tuzemské banky hledají nové zbraně proti bankomatovým podvodníkům. Komerční banka, Česká spořitelna, ČSOB, a UniCredit Bank proto plánují letos při obměně sítě nakoupit bezpečnější přístroje.

Ekonomický segment

Ekonomický segment zahrnuje faktory související s toky peněz, zboží či informací a předmětem analýzy a nedůležitějším faktorům patří nezaměstnanost, nabídka peněz a úroková míra. Stejně jako u společenského segmentu jsou data uváděna vždy k 30. 9. 2009.

Následující tabulka přibližuje počet ekonomicky aktivních obyvatel a nezaměstnanost okresu k 30. 9. 2009 a jeho vývoj do ledna roku 2010.

**Tab. č. 7 Nezaměstnanost v okrese Šumperk a počet uchazečů o zaměstnání od
30. 9. 2009 do 31. 1. 2010**

Údaj k datu	Dosažitelní uchazeči celkem	Pracovní síla celkem	Míra nezaměstnanosti	Volná místa
30.9.2009	8 570	60 516	14,2 %	254
31.10.2009	8 363	61 310	13,6 %	266
30.11.2009	8 348	61 310	13,6 %	298
31.12.2009	8 951	61 310	14,6 %	241
31.1.2010	9 422	62 392	15,1 %	239

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

Pozn. Dosažitelní uchazeči - Jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa, tj. evidovaní nezaměstnaní, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání. Za dosažitelné se nepovažují uchazeči o zaměstnání ve vazbě, ve výkonu trestu, uchazeči v pracovní neschopnosti, uchazeči, kteří jsou zařazeni na rekvalifikační kurzy, nebo uchazeči, kteří vykonávají krátkodobé zaměstnání, a dále uchazeči, kteří pobírají peněžitou pomoc v mateřství nebo kterým je poskytována podpora v nezaměstnanosti po dobu mateřské dovolené.

Protože se jedná o turisticky atraktivní oblast, je možné získat zaměstnání zejména ve službách. Nabízí se rovněž možnost dojížděky za prací do Šumperku, protože toto město má výhodnou dopravní polohu.

Významným faktorem také je výše průměrné mzdy. Vzhledem tomu, že zaměstnavatelé nemají povinnost udávat výši průměrné mzdy svých zaměstnanců, nejsou zpracovány statistiky na jednotlivé okresy, z tohoto důvodu je udána průměrná mzda v Olomouckém kraji. K 30. 9. 2009 činila průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji 19 615 Kč. Celorepublikový průměr ke stejnému období činil 22 896 Kč.

Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, byl ve 3. čtvrtletí roku 2009 meziročně nižší o 4,1 %, oproti předchozímu čtvrtletí naopak vzrostl o 0,8 %. Celková zaměstnanost po vyloučení vlivu sezónnosti klesla meziročně o 2,3 % a mezičtvrtletně o 0,3 %. Ve 3. čtvrtletí klesl podle předběžného odhadu hrubý domácí produkt proti stejnému období loňského roku o 4,1 %. [42]

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0%. [29]

Zásadní roli pro fungování banky a při stanovování ceny peněz samozřejmě sehrává Česká národní banka vyhlášováním úrokových sazeb, stejně tak postavení domácí měny vůči zahraniční a vývoj kurzů.

Podstatná je v tomto segmentu současná daňová politika, konkrétně výše daně z příjmu fyzických i právnických osob, od 1. 1. 2010 představuje 15 % pro FO a 19 % pro PO.

Politický segment

V současné době je také kladen velký důraz na společenskou odpovědnost firem a provozování podnikatelské činnosti v souladu s životním prostředím. Stejně tak se zde klade důraz na stabilitu vlády, což je mimo jiné v posledních měsících palčivým problémem České republiky.

Legislativní segment

Významnými faktory v tomto segmentu je související legislativa:

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Shrnutí

Účelem analýzy STEP bylo vyhodnotit a najít takové faktory v daných segmentech, které v současnosti ovlivňují chování a působení UniCredit Bank v šumperském okrese a které by mohly mít významný vliv i do budoucna.

Základem pro potenciální obchodní příležitosti je bezesporu počet obyvatel a podnikatelských subjektů žijících, resp. působících v šumperském okrese. Je zřejmé, že s ubývajícím počtem či naopak s přibývajícím věkovým průměrem možnost uspět na trhu bude nižší. Stejně tak budou obchodní výsledky závislé na počtu firem v okrese, především na počtu podnikatelů provozujících svobodná zaměstnání, na které má je banka zaměřená a má uzpůsobené produkty jim na míru.

V dnešní době, kdy podnikatelský subjekt musí nejen zdokonalovat své produkty, ale sledovat a reagovat na nabídku produktů konkurence bude pro UniCredit Bank aktuálním tématem možnosti bezkontaktního používání platební karty. Zatím tuto možnost žádná banka na českém trhu nenabízí, do budoucna by ale Unicredit Bank měla dbát na inovace v této oblasti.

Naopak co se bankomatů týče, je lídrem mezi bankami nabízející vklady hotovosti přes bankomat na své účty. Hrozbou mohou být bankomaty jiných bank nabízející vklady hotovosti nejen na své účty u banky, ale na jakékoliv účty u kterékoliv banky. UniCredit Bank by rovněž měla „držet tempo“ s konkurencí s nabídkou služeb bankomatu, resp. s nabídkou funkcí.

Nezaměstnanost je a bude vždy dalším významným faktorem při pohlížení na možnost uspět na šumperském okrese. Přestože UniCredit bank nabízí kvalitní produkty a služby, které jsou adekvátně zpoplatněny, mohli by obyvatelé a firmy vyhledávat levnějšího poskytovatele bankovních služeb i přes ztrátu nadstandardní obsluhy a osobního přístupu, jež UniCredit Bank při každodenní komunikaci s klienty uplatňuje. Banka na stávající ekonomickou situaci zareagovala a zaměřila svou strategii na běžného klienta a upravila nabídku svých služeb, aby klient platil jen za to, co opravdu používá. Přesto vysoká nezaměstnanost v šumperském okrese má velký význam na konkurenceschopnost UniCredit Bank.

Vyhlašování a stanovování úrokových sazeb Českou národní bankou je základním faktorem při provozování bankovní činnosti, není v tomto případě ovšem tak zásadní jako výše zmíněná nezaměstnanost. Nabízené úroky z vkladů a nabídka peněz bank působící na Šumpersku je víceméně až na určité akce podobná.

Jedním z dalších faktorů, tentokrát zahrnovaný do politického segmentu, je daňová politika, resp. výše daně z příjmu u fyzických a právnických osob. Je to faktor, který bude hrát velkou roli například když se lidé budou rozhodovat, do čeho investovat volné peněžní prostředky. Některé banky nabízejí málo rizikové investování peněz s osvobozením od daně z příjmu, pokud jejich poslední investice proběhla před šesti měsíci. Oproti tomu stejně výnosový termínovaný vklad je zdaněn vždy.

Posledním faktorem je daňová legislativa. Je alfou a omegou při provozování bankovní činnosti a poskytování služeb. Jakýmsi plusem při sledování konkurenceschopnosti může být to, že pro všechny komerční banky platí stejně.

4.2 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů slouží k identifikování přímých konkurentů a sledování jejich postavení, strategií, silných a slabých stránek. V dalším textu uvádím abecedně přehled konkurujících bank, které mají minimálně jednu pobočku v okrese Šumperk. Do analýzy jsem rovněž nezahrnula stavební spořitelny či specializované hypoteční banky, které sice nabízejí bankovní produkty, ale přidružené ke stavebnímu spoření nebo hypotečnímu úvěru.

4.2.1 Identifikace konkurentů

Česká spořitelna

Česká spořitelna představuje peněžní ústav, který má velice dlouhou tradici. Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. [25]

K 30.10.2009 měla Česká spořitelna téměř 5,3 mil. klientů. S počtem 655 poboček a 1195 bankomatů je bankou s nejrozšířenější sítí bankomatů a poboček. Česká spořitelna vydala přes 3,2 mil. platebních karet. Finanční skupina České spořitelny zaměstnává 10 877 osob. K 30.9.2009 provozní zisk překonal 9,6 miliard Kč, což znamenalo pokles ke stejnému období loňského roku o 31,5 %. [25]

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem silné středoevropské Erste Group s více než 17 miliony klientů. Erste se stala postupně 98% vlastníkem České spořitelny.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. [25]

Česká spořitelna získala v soutěži Fincentrum Banka roku 2009 titul Banka roku, v hlasování veřejnosti byla zvolena Nejdůvěryhodnější bankou roku a titul Bankéř roku získal generální ředitel České spořitelny Gernot Mittendorfer. Titul Nejdůvěryhodnější banka roku obhájila Česká spořitelna už po šesté v řadě. [25]

Československá obchodní banka

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB.

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé sítě České pošty. [31]

ČSOB měla k září roku 2009 přibližně 3,1 mil. klientů.

Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 246 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 51 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 320 obchodních místech České pošty. ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých různých distribučních kanálů přímého bankovníctví, provozuje v současnosti 718 bankomatů na území ČR. V provozu má 1,9 mil. platebních karet, skupina ČSOB zaměstnává zhruba 8 tis. zaměstnanců. Skupina ČSOB vykázala čistý zisk za prvních devět měsíců roku 2009 ve výši 9,188 mld. Kč. [31]

ČSOB každoročně získává mnoho ocenění, především jako celá skupina. Např. v roce 2009 získala v ocenění Zlatá koruna v 18 kategoriích celkem 7 medailí, z toho 4 zlaté, 2 stříbrné a 1 bronzovou. V letošním roce již stihla získat ocenění Nejlepší banka pro směnné operace a Nejlepší poskytovatel finančních služeb pro mezinárodní obchod 2010. [31]

GE Money Bank

GE Money Bank patří mezi největší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje širokou sítí poboček a bankomatů. Od konce června 2009 je otevřeno celkem 221 poboček na území celé ČR, momentálně je instalováno přes 620 bankomatů na území celé ČR. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podniky. Její velkou výhodou je, že je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě. GE Money Bank vykázala čistý zisk za prvních devět měsíců roku 2009 ve výši 1, 658 mld. Kč. [27]

General Electric (GE) je široce diverzifikovanou mezinárodní společností, která se ve více než 100 zemích světa věnuje řadě průmyslových odvětví, finančním službám a médiím. GE Money v České republice je součástí finanční divize GE Capital a její ambicí je být nejobdivovanější společností poskytující finanční služby v České republice v očích zákazníků, kolegů i komunit, v nichž působí. GE má diverzifikované portfolio průmyslových i finančních firem, které generují vlastní finanční aktiva. [27]

V České republice tvoří skupinu GE Money tři hlavní společnosti: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto. Působí zde od roku 1997 a aktuálně celkem zaměstnávají 3 600 lidí a obsluhují 1,7 milionu klientů. [27]

GE Money Bank jako první celou bankomatovou síť vybavila čipovou technologií. Každoročně sbírá "medaile" v soutěži Zlatá koruna, která oceňuje nejlepší finanční produkty na trhu. Oceněny byly například Konsolidace půjček, Refinancování hypoték, konto Genius Active a podnikatelský účet Genius Business Active. [27]

Webové stránky GE Money Bank www.gemoney.cz se umístily na šestém místě ze sta v celorepublikové soutěži WebTop100. Tato soutěž každoročně hodnotí kvalitu firemních internetových prezentací. Do hlavní soutěže, ve které se letos GE Money Bank umístila jako jediná banka v první desítce, byly automaticky zařazeny prezentace stovky nejvýznamnějších firem z České republiky dle žebříčku CzechTop100. [27]

Komerční banka

Komerční banka je součástí skupiny Sociétés Générales od října 2001. Skupina Sociétés Générales je jednou z největších finančních skupin v eurozóně. Skupina SG zaměstnává na celém světě 151 tisíc lidí. [28]

KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. [28]

Služby samotné Komerční banky využívalo téměř 1,63 milionů zákazníků prostřednictvím 394 poboček a 673 bankomatů po celé České republice a také formou telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. V rámci pobočkové sítě Banka vybuďovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky. Komerční banka dosáhla za tři čtvrtletí roku 2009 čistého zisku ve výši 7,890 mld. Kč. [28]

Důvěře se těšily i ostatní společnosti skupiny. Modrá pyramida stavební spořitelna obsluhovala 747 tisíc klientů a Penzijní fond KB registroval více než 491 tisíc účastníků penzijního připojištění. Počet aktivních klientů společnosti spotřebitelského financování ESSOX narostl na 226 tisíc. V průběhu roku 2008 dosáhl průměrný počet zaměstnanců skupiny KB čísla 8 804. [28]

Komerční banka zvítězila v mezinárodní soutěži Gartner Business Intelligence Excellence Award pořádané nezávislou analytickou společností Gartner pro region, který zahrnuje Evropu, Blízký východ a Afriku. Cenu za nejlepší řešení z oblasti business intelligence získala KB na slavnostním vyhlášení 1. února 2010 v Londýně jako historicky první středoevropská společnost. [28]

Raiffeisenbank

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 100 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců. [35]

Síť bankomatů Raiffeisenbank se neustále rozšiřuje, v současné době provozuje více než 120 bankomatů. [35]

Raiffeisenbank a.s. je součástí Raiffeisen International Bank-Holding AG, která je dceřinou společností Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB). RZB je mateřskou společností RZB Group a zároveň centrální institucí rakouské Raiffeisen Banking Group (RBG), největší bankovní skupiny v zemi s nejširší distribuční sítí. [35]

Raiffeisenbank za tři čtvrtletí 2009 vykázala zisk 1,618 miliardy korun, což představuje meziroční růst téměř o polovinu. Celková aktiva vzrostla na 182 miliard především kvůli rychlému růstu vkladů. [35]

Úspěšnou integraci a pokračující dynamický růst banky potvrdila celá řada ocenění. V nejprestižnější domácí anketě MasterCard Banka roku získala Raiffeisenbank letos potřetí z poslední čtyř let titul "Nejdynamičtější banka roku", nejlepším účtem roku bylo vyhlášeno eKonto. Po loňském vítězství v hlavní kategorii Banka roku získala v roce 2009 Raiffeisenbank v této kategorii 3. místo. V soutěži Zlatá koruna banka letos získala první místa v kategorii přímé bankovníctví, hypotéka a podnikatelský účet. [35]

4.2.2 Hodnocení konkurentů

V předcházející kapitole jsem identifikovala pět největších současných konkurentů UniCredit Bank, které jsem následovně vyhodnotila v tabulce níže. Použila jsem stupnici od 1 do 5, kde 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 velmi dobré, 3 = průměrné, 4 = špatné, 5 = nejhorší (neohrožující).

Při hodnocení jsem vycházela buď z informací zveřejněných na jednotlivých stránkách bankovních domů nebo jsem vycházela z informací získaných dotazníkovým šetřením a výsledků z mystery shoppingu.

Tab. č. 8 Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent					
	ČS	ČSOB	GE	KB	RB	UCB
Odhad tržeb, resp. zisku	1	2	4	2	3	2
Odhad podílu na trhu	1	2	3	1	3	3
Cenová výhoda	2	2	4	2	2	3
Kvalitativní výhoda	2	2	2	2	3	1
Schopnost inovace	2	3	1	1	3	1
Reklama	1	3	1	1	1	3
Dostupnost pro klienty	1	2	3	1	3	4
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	1	3	2	4	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	1	1	2	2	2	2
Vážnost konkurence (současná)	1	2	2	1	2	2
Vážnost konkurence (v příštím roce)	1	2	2	1	2	2
Vážnost konkurence (v dalších letech)	1	1	2	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

ČS = Česká Spořitelna

ČSOB = Československá obchodní banka

GE = GE Money Bank

KB = Komerční banka

RB = Raiffeisenbank

UCB = UniCredit Bank

Z tabulky hodnocení konkurentů je patrné, že největším konkurentem je Česká spořitelna. Je to dáno širokou sítí obchodních míst a bankomatů v kombinaci s dlouhodobou

tradicí, což může být pro mnoho klientů základním parametrem pro výběr poskytovatele bankovních služeb. V závěsu za spořitelnou je Komerční banka. Československá obchodní banka je silným konkurentem, ovšem v současnosti nedokáže čelit trendům v oblasti inovací jak karet, bankomatů, tak internetového bankovníctví. Toho jsou schopny zbývající dvě banky – GE Money bank a Raiffeisenbank. Obě jmenované jsou co do objemu aktiv až za UniCredit. GE Money Bank nabízí své služby (především jednotlivé poplatky za transakce na účtu) draž než zbývající banky. Raiffeisenbank je dynamickou bankou, která ovšem prozatím není tak velkým konkurentem jako předcházející.

Pro další rok je nutné počítat se silným postavením České spořitelny a Komerční banky. Jsou to silné banky s velkými počty klientů stavějící na dobrém jméně a nabízející produkty všem cílovým klientům. Lze předpokládat, že Československé obchodní banka si své silné postavení udrží díky tomu, že je sloučena s Poštovní spořitelnou, jež preferuje mnoho klientů kvůli dostupnosti (obsluha na pobočkách České pošty)

Do dalších let je nutno sledovat především GE Money Bank a Raiffeisenbank, které se mohou snadno dosáhnout lepší pozice na trhu nejen díky lepší dostupnosti, ale také vzhledem k dobré reklamě.

4.3 Porterův model – analýza odvětví

Tento model umožňuje identifikovat a ohodnotit vlivy působící na UniCredit Bank ze strany kupujících, dodavatelů, nové konkurence, potenciálních substitutů a vyhodnocuje také konkurenční ring, kde se střetává UniCredit Bank s konkurencí.

Noví konkurenti vstupující do odvětví

Riziko vstupu nových konkurentů je nejenže možné, ale také pravděpodobné. Na českém trhu působí další instituce nabízející bankovní produkty a služby, které nemají některou ze svých poboček v šumperském okrese. Na český trh dále vstupují již existující bankovní domy, jedná se například o finanční skupinu FIO a AXA Bank. Nepřepokládá se ale, že by vznikly nové banky na zelené louce, a to hlavně kvůli vysokým požadavkům na jejich založení (souhlas České národní banky, vysoký základní kapitál..). Vzhledem k tomu, že se rozšířila nabídka produktů institucí, které neprovozují především bankovní činnost, je hrozba ze strany nově příchozích subjektů do odvětví velmi vysoká.

Substituční výrobky resp. služby

Vzhledem k tomu, že výsledkem činnosti UniCredit Bank jsou především služby a ty jako takové jsou nehmatatelné, neoddělitelné, pomíjivé a vyznačují se variabilitou kvality. Pro bankovní služby neexistují proto substituty. Jediné, co by mohlo být ohrožením v této oblasti je způsob poskytování služeb, resp. zda se banka oproti konkurentům chová ke klientům nadstandartně (např. v podobě občerstvení, přidělení osobního bankéře) a zda jsou podmínky pro jednání lepší (zavřená kancelář zaručující klientovi diskretnost, pohodlné židle), apod. Těmito faktory se zabývám dále v části Mystery shopping. Dále by mohlo jít o technické parametry produktů, karet, internetového bankovníctví, to ale účely Porterova modelu nepovažuji za podstatné. Obecně ale lze konstatovat, že substituty nejsou pro UniCredit Bank hrozbou kvůli jejich neexistenci.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující, resp. klienty představují téměř veškeré věkové skupiny. Některé produkty jsou vhodné i pro novorozence – jedná se především o spořicí produkty. Další skupinu tvoří studenti, pro které je existence vlastního účtu již na střední škole samozřejmostí a i rodiče zřizují svým potomkům účty v nízkém věku ve snaze naučit je hospodařit s penězi a přitom mít přehled, jak s nimi zachází.

Největší skupinu tvoří lidé v produktivním věku, hlavně kvůli tomu, že jejich zaměstnavatel jim vyplácí mzdy bezhotovostně a mnoho lidí si navyklo ovládat své finance z domu a odprostit se od nutnosti chodit se složenkami na poštu či s hotovostí do bank. Další významnou skupinu představují podnikatelské subjekty. Nutnost vést osobní finance od firemních vede podnikatele k zakládání dvou typů účtů. V dnešní době vést firemní platební styk jinak než přes bankovní účet je prakticky nemožné.

Vyjednávací síla kupujících je středně velká. Nemají sice velké náklady s přechodem ke konkurenci, ale nečiní tak, neboť zpravidla nepovažují zlepšení podmínek za výrazné. Díky velkému počtu klientů a různorodosti skupin klientů nemůžeme v tomto případě mluvit o vyjednávací síle kupujících jako o hrozbě.

Vyjednávací síla dodavatelů

UniCredit Bank jakožto poskytovatel bankovních služeb nemá žádné dodavatele (nepočítám-li dodavatele kancelářských potřeb). Pouze některé činnosti (bezpečnost, správa budovy) zabezpečuje pomocí outsourcing. Společnosti zajišťující tyto činnosti nemají potenciál diktovat podmínky a dodávky služeb. Vyjednávací síla dodavatelů je nulová.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Rivalita mezi jednotlivými bankami je velmi vysoká, a to neplatí jen pro trh na Šumperku, nýbrž na území celé České republiky. Všechny banky pružně reagují na chování a nabídky jiných bank. Běžnou praxí je, že se banky doslova přetahují o významné klienty a jsou až na hranice možností. Podnikatelská etika často mizí v pozadí při výhledu možného obchodu. Často využívají k „přetáhnutí“ klienta použitím výjimky z ceníku služeb až na úroveň samotného generálního ředitele. Některé banky jdou cestou nízkonákladových poboček či je úplně zrušily, aby mohly poskytovat své produkty levněji. Nutno podotknout, že ve spoustě případů to pro klienta není rozhodující, ba naopak někteří klienti nepovažují takovou banku za důvěryhodnou, neboť to chápou tak, že si nevydělá ani na pobočky. Analýza největších konkurentů a jejich hodnocení je uveden v kapitole 4.2.

Dnes to ale není jen o poplatcích, které jsou tolik ožehavým tématem a málokoho dokážou nechat klidným. Dnes se v rámci konkurenceschopnosti jde dál, banky čím dál víc dbají na společenskou odpovědnost, často sponzorují charitativní projekty. Jsou předními partnery významných společenských a sportovních akcí. Vybíjejí své produkty ke spokojenosti klienta, až na výjimky se snaží držet ceny odpovídající kvalitě poskytnutých služeb. Často používají telemarketing až na hranici zákona, kdy se snaží prodat produkty, přestože je to nelegální. To všechno jsou způsoby, jak vejít do povědomí potenciálního klienta, získat ho a udržet si ho. Jak jsem již uvedla výše, výše nákladů klienta při změně banky jsou téměř nulové, proto banky při náznaku možného odchodu klienta dělají maximum pro jeho udržení.

Rivalita mezi bankami a konkurenční boj je všudypřítomný jev a lze jej očekávat i v budoucnosti. Banky musí být i nadále v neustálém střehu a reagovat na chování konkurentů. Častou cestou k získání klientů bude eliminace poplatků v kombinaci s zkvalitněním služeb a produktů.

Shrnutí

Závěry z Porterova modelu lze stručně shrnout:

- existuje možnost vstupu nových konkurentů, což představuje poměrně velkou hrozbu,
- vyjednávací síla kupujících není velká, vzhledem k diferenciaci klientů není UniCredit Bank ohrožena,

- naopak vyjednávací síla dodavatelů je nulová,
- UniCredit Bank poskytuje bankovní služby a ty nemají žádné substituty,
- rivalita mezi konkurenty je velmi velká a neustále se zvyšuje.

4.4 Klíčové faktory úspěchu

Tato kapitola přibližuje 4 faktory, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost bankovních institucí. Pokud níže popsané faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky banky dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech.

Zaměstnanci

Poskytování bankovních služeb a její kvalita přímo souvisí se zaměstnanci, kteří služby zprostředkovávají. Kvalita poskytovaných služeb je přímo závislá na výkonu zaměstnance. Je nezbytné, aby jednotlivý zaměstnanec byl nejen kompetentní, což zajistí vhodně naplánovaný systém vzdělávání zaměstnance a jeho dokonalá znalost nabízených produktů, ale aby také jeho vystupování mělo určitou úroveň. Banky mají vypracovaný etický kodex, podle kterého by se měl zaměstnanec nejen chovat, ale i vhodným způsobem vybírat své oblečení, upravovat svou vizáž a udržovat své pracovní místo čistotě. To vše proto, aby klient cítil důvěru ke svému bankéři (souvisí právě s projevem a vzhledem zaměstnance) a věděl, že mu zaměstnanec banky dokáže pomoci (zde je důležitá znalost produktů všeobecný přehled).

V praxi je běžné, že klient nezmění banku kvůli výhodnějším podmínkám, protože je maximálně spokojený se svým bankéřem. V případě, že se vyskytne problém, je zaměstnanec styčnou plochou mezi zájmy banky a klienta. Je důležité, aby zaměstnanec dokázal danou situaci vyřešit v zájmu banky, ale především s ohledem na klienta. Ve výhodě jsou banky s menším počtem klientů jako je právě UniCredit Bank, jelikož mají na obsluhu klienta více času a mohou si s klienty vytvořit osobitější vztah.

Dobré jméno

Dalším kritériem úspěšnosti je samozřejmě dobré jméno banky. Do měřítek zde vstupují nejen počet klientů, podíl na trhu a dosažené zisky, ale také neměřitelný faktor představující reference stávajících klientů. Není lepší reklamy, než když spokojený klient doporučí svou banku známému prostě proto, že je s ní spokojený. Český člověk je od přírody

nedůvěřivý a zvolí si banku ne podle reklamy, zisku či podílu na trhu, ale spíše tu, se kterou spokojeni jeho blízcí či přátelé. Stejně se bude rozhodovat i v případě negativní reference.

Co se týče tohoto faktoru, jsou ve výhodě banky působící na trhu již dlouhodobě. Pro klienta to představuje jakousi záruku, že banka již „přežila“ mnoho propadů trhu a dokáže uchovat klientovy finance v bezpečí.

Propagace

Propagace jako součást marketing je podstatným faktorem úspěšnosti. Banka, která v dnešní době nemá reklamu v některém z médií či se nevěnuje charitativním, společenským nebo sportovním akcím, jako by nebyla. Banky v současnosti proti sobě bojují prostřednictvím svých kampaní, každá má mimo jiné vypracovaný mediaplán. Do oblasti marketingu také spadá vzhled loga banky, internetových stránek a internetového bankovníctví, grafická úprava letáků, design platebních karet, jednotný vzhled bankovních prostor. Shrňme-li to, je to soubor všech znaků, jak banka působí na okolí. Neméně důležité jsou cesty prodeje, v tomto případě míněno počty prodejních míst a bankomatů.

V současnosti UniCredit Bank má inzerci v rádiových rozhlasech, je sponzorem UEFA, provozuje charitativní projekt Konto Bariéry. Logo banky je uveden na obrázku níže.

Obr. č. 5 Logo UniCredit Bank



Zdroj: Internetové stránky UniCredit Bank. [on line] [cit. 2010-1-12] dostupné z:

<<http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance/tiskove-centrum/logo.html>>.

Spokojenost zákazníků

V oblasti služeb je alfa a omegou spokojenost zákazníků. Samotná spokojenost klienta je v bankovníctví závislá na mnoha faktorech. Jedním je bezesporu produkt či služba samotná, jeho cena a především bezchybné fungování a nonstop servis. Předpokládáme-li pro účely této práce, že produkty jednotlivých bank jsou si co do kvality a ceny podobné, mluvíme dále např. o dostupnosti banky z hlediska sítě poboček a bankomatů. V příloze č. 3 můžeme pozorovat umístění poboček a bankomatů České spořitelny, ČSOB, GE Money bank,

Raiffeisen a UniCredit Bank v šumperském okrese (mimo města Šumperk). V příloze č.4 jsou vyznačeny jednotlivé pobočky a bankomaty výše uvedených bank přímo v Šumperku. Z těchto map je zřejmé, že UniCredit Bank se svou jednou pobočkou a jedním bankomatem v šumperském okrese nemůže rozhodně konkurovat např. České spořitelně.

Ke klientově spokojenosti rozhodně přidá i možnost parkování v blízkosti banky. Vzhledem k tomu, že se většina konkurenčních bank nachází na pěší zóně, je tato možnost jistou konkurenční výhodou UniCredit Bank nacházející se na okraji centra s možnostmi parkování v celém jejím okolí. Právě ovšem vzdálenost banky od centra může být pro některé klienty překážkou.

Některé banky umožňují svým klientům možnost občerstvení přímo v jejich prostorách. Jedná se většinou o možnost vody zdarma prostřednictvím volně dostupných barelů nebo automaty na kávu za zvýhodněnou cenu. I tato zdánlivá maličkost může mnoha klientům zvýšit spokojenost. UniCredit Bank svým klientům nabízí jak vodu, tak i teplé nápoje zdarma. Tuto možnost bere jako nadstandard, který odlišuje banku od konkurence.

Maličkosti jako jsou dárky pro nové klienty a zasílání přání k výročí narozenin či PF k novému roku stávajícím klientům už jen doplňují řadu prvků, jak zvýšit a zachovat spokojenost zákazníka.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýzou zjišťujeme silné a slabé stránky (interní faktory), příležitosti a ohrožení (externí faktory). Při zjišťování jednotlivých faktorů bylo využito výsledků a informací z předchozích analýz. Ze získaných faktorů poté pomocí metody párového srovnávání sestavím váhy jednotlivých faktorů a určím, které z nich jsou pro podnik klíčové.

Silné stránky

1. Dobrá pozice na trhu,
2. široké portfolio produktů,
3. dobrá pověst a historie banky,
4. nadstandardní servis a obsluha klientů,
5. kvalita a zastupitelnost zaměstnanců,
6. používání vysoké úrovně zabezpečení platebních karet a přímého bankovníctví.

Slabé stránky

1. Poměrně časté výpadky bankovního systému,
2. nedostačující síť poboček a bankomatů,
3. absence pravidelného vyhodnocování trhu,
4. nestabilní strategie,
5. informační toky, procesní řízení uvnitř banky,
6. umístění pobočky a bankomatu,
7. chybějící marketingový plán pro nově vzniklou pobočku,

Příležitosti

1. Zvýšení tržního podílu,
2. zviditelnění se,
3. rozšíření pobočkové sítě a bankomatů,
4. rozšíření nabídky produktů,
5. růst portfolia klientů,
6. zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
7. inovace v oblasti platebních karet.

Ohrožení

1. Vstup nových nízko-nákladových bank na trh,
2. silný konkurenční tlak stávajících bank,
3. míra nezaměstnanosti v okrese,
4. změna v sazbě dani z příjmu,
5. nařízení České národní banky.

4.5.1 Párové Srovnávání – Fullerův trojúhelník

Tato metoda vícekritériálního rozhodování je založena na porovnávání vždy dvou očíslovaných faktorů a rozhodujeme, který z nich je důležitější. V obrázcích níže je vždy tučně zvýrazněno to číslo kritéria, které je důležitější. Pro každé kritérium spočítáme kolikrát je označené jako preferované před jiným kritériem. Počet preferencí pro každé kritérium vydělíme počtem všech porovnávání. Tím získáme váhy.

Nevýhodou metody párového srovnávání je skutečnost, že nejméně důležité kritérium má nulovou váhu, i když nemusí jít o zcela bezvýznamné kritérium. Tento nedostatek lze odstranit tak, že četnost preferencí každého kritéria zvýšíme o 1 a jmenovatel ve zlomku bude představovat součet těchto navýšených kritérií. [19]

Obr. č. 6. Párové srovnání silných stránek

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
	2	2	2	2
	3	4	5	6
		3	3	3
		4	5	6
			4	4
			5	6
				5
				6

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tab. č. 9 Výsledky párového srovnání silných stránek

Kritérium	Počet preferencí	Váha	Navýšený počet preferencí	Upravená váha	Pořadí
K1	2	$2/15 = 0,133$	3	$3/21 = 0,143$	4
K2	1	$1/15 = 0,066$	2	$2/21 = 0,095$	5
K3	4	$4/15 = 0,267$	5	$5/21 = 0,238$	1-2-3
K4	4	$4/15 = 0,267$	5	$5/21 = 0,238$	1-2-3
K5	4	$4/15 = 0,267$	5	$5/21 = 0,238$	1-2-3
K6	0	0	1	$1/21 = 0,048$	6
Celkem	15	1	21	1	---

Zdroj: vlastní zpracování autora

Legenda:

K1 = Dobrá pozice na trhu

K2 = široké portfolio produktů

K3 = dobrá pověst a historie banky

K4 = nadstandardní servis a obsluha klientů

K5 = kvalita a zastupitelnost zaměstnanců

K6 = používání vysoké úrovně zabezpečení platebních karet a přímého bankovníctví

Na základě párového srovnání silných stránek pomocí Fullerova trojúhelníku vyplynulo, že mezi nejsilnější stránky UniCredit Bank patří dobrá pověst a historie banky, nadstandardní servis a obsluha klienta a dále kvalita a zastupitelnost zaměstnanců. Toto zjištění plně koresponduje s názorem, že kvalita služeb je odrazem přístupu zaměstnanců

a pro klienty je důležité, aby jejich banka v jejich očích vypadala důvěryhodně. UniCredit Bank a její zaměstnanci upírají velkou pozornost tímto směrem prostřednictvím aktivit zaměřené na sponzoring a charitu a také odrazem hodnot banky jako slušnost, respekt, důvěra a transparentnost v každodenní komunikaci s klienty.

Obr. č. 7 Párové srovnání slabých stránek

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7
		3	3	3	3
		4	5	6	7
			4	4	4
			5	6	7
				5	5
				6	7
					6
					7

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tab. č. 10 Výsledky párového srovnání slabých stránek

Kritérium	Počet preferencí	Váha	pořadí
K1	1	$1/21 = 0,048$	6-7
K2	5	$5/21 = 0,238$	1-2
K3	2	$2/21 = 0,095$	5
K4	4	$4/21 = 0,190$	3
K5	3	$3/21 = 0,143$	4
K6	1	$1/21 = 0,048$	6-7
K7	5	$5/21 = 0,238$	1-2
Celkem	21	1	---

Zdroj: vlastní zpracování autora

Legenda:

K1 = poměrně časté výpadky bankovního systému

K2 = nedostačující síť poboček a bankomatů

K3 = absence pravidelného vyhodnocování trhu

K4 = nestabilní strategie

K5 = informační toky, procesní řízení uvnitř banky

K6 = umístění pobočky a bankomatu

K7 = chybějící marketingový plán pro nově

vzniklou pobočku

Párové srovnání slabých stránek UniCredit Bank poukázalo na nedostačující síť poboček a bankomatů a na chybějící marketingový plán pro nově vzniklou pobočku jako na největší slabiny banky. Již z mapky, která je přílohou č. 5 je zřejmé, že jedna pobočka a jeden bankomat na Šumpersku jsou nedostačující. Potvrdily to i odpovědi respondentů při dotazníkovém šetření, jež je součástí kapitoly 4.7. Stejně tak i průzkum potvrdil, že mnoho lidí ani neví o existenci banky UniCredit Bank, natož v Šumperku. Tato situace je z velké části zapříčiněna slabou marketingovou podporou při otevírání pobočky. S výše uvedenými nejslabšími faktory dále přímo souvisí nestabilní strategie banky, kdy je zapotřebí definovat, o jaké cílové skupiny klientů banka usiluje. V poslední době se změnilo zaměření z „movitějšího“ na „běžného“ klienta. Mnoho klientů ale žije v domněnku, že UniCredit Bank je pořád bankou pouze pro bohaté lidi. Toto domněnku pramení především z faktu, že Živnostenská banka, jejímž spojením s HVB vznikla UniCredit Bank, byla zaměřena především na podnikatele a bonitnější klienty. Veškeré tyto nedostatky, jež tvoří slabé stránky banky dále prohlubuje absence pravidelného vyhodnocování aktuální situace na (nejen) Šumpersku.

Obr. č. 8 Párové srovnání příležitostí

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7
		3	3	3	3
		4	5	6	7
			4	4	4
			5	6	7
				5	5
				6	7
					6
					7

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tab. č. 11 Výsledky párového srovnání příležitostí

Kritérium	Počet preferencí	Váha	Navýšený počet preferencí	Upravená váha	Pořadí
K1	3	$3/21 = 0,143$	4	$4/28 = 0,143$	3-4
K2	6	$6/21 = 0,286$	7	$7/28 = 0,250$	1
K3	3	$3/21 = 0,143$	4	$4/28 = 0,143$	3-4
K4	2	$2/21 = 0,095$	3	$3/28 = 0,107$	5-6
K5	5	$5/21 = 0,238$	6	$6/28 = 0,214$	2
K6	2	$2/21 = 0,095$	3	$3/28 = 0,107$	5-6
K7	0	0	1	$1/28 = 0,036$	7
Celkem	21	1	28	1	---

Zdroj: vlastní zpracování autora

Legenda:

K1 = zvýšení tržního podílu

K2 = zviditelnění se

K3 = rozšíření pobočkové sítě a bankomatů

K4 = rozšíření nabídky produktů

K5 = růst portfolia klientů

K6 = zvyšování kvalifikace zaměstnanců

K7 = inovace v oblasti platebních karet

Párové srovnání příležitostí v rámci SWOT analýzy ukázalo jako největší příležitost zviditelnění banky. Mohlo by se tak stát díky posílení reklamy. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně mladou banku (fúzovala v roce 2007), je nutno se pomocí vhodně zvolené marketingové kampaně zviditelnit. Banka má tradici v Živnostenské bance a její historie je položena na silných základech, je nutno tento fakt sdělit potenciálním klientům. Pokud UniCredit Bank vejde více v povědomí lidí, bude pro ni jednodušší dosáhnout druhé největší příležitosti, a to je růst portfolia klientů. S tím souvisí následné rozšiřování sítě poboček a bankomatů, jakožto třetí největší příležitost.

Obr. č. 9 Párové srovnání ohrožení

1	1	1	1
2	3	4	5
	2	2	2
	3	4	5
		3	3
		4	5
			4
			5

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tab. č. 12 Výsledky párového srovnání ohrožení

Kritérium	Počet preferencí	Váha	Navýšený počet preferencí	Upravená váha	pořadí
K1	3	$3/10 = 0,3$	4	$4/15 = 0,267$	2
K2	4	$4/10 = 0,4$	5	$5/15 = 0,333$	1
K3	2	$2/10 = 0,2$	3	$3/15 = 0,200$	3
K4	0	0	1	$1/15 = 0,067$	5
K5	1	$1/10 = 0,1$	2	$2/15 = 0,133$	4
Celkem	10	1	15	1	---

Zdroj: vlastní zpracování autora

Legenda:

K1 = vstup nových nízko-nákladových bank na trh

K2 = silný konkurenční tlak stávajících bank

K3 = silný konkurenční tlak stávajících bank,

K4 = míra nezaměstnanosti v okrese

K5 = nařízení České národní banky

Z párové srovnání ohrožení je vidět, že největší hrozbou jsou konkurenční banky, které stále budou usilovat o získání více klientů a jejich depozit prostřednictvím výhodnějších nabídek. UniCredit Bank si může udržet nebo posílit svou pozici, jelikož nabízí nadstandardní a osobní servis pro klienty, což může pro některé být důležitější než ceny služeb. Otázkou je,

zda si tuto úroveň dokáže udržet i při zvýšeném počtu klientů. Je nicméně nezbytné, aby UniCredit Bank pravidelně sledovala svoje konkurenty a podnikala taková opatření, aby na nabídky konkurentů zareagovala svou nabídkou či nejlépe aby byla vždy o krok napřed. Se vznikem nízko-nákladových poboček souvisí další velká hrozba, jejímž následkem může být odliv některých klientů kvůli bezplatným službám. Banky tohoto typu nemají svou pobočkovou síť, spíše jakési informační koutky v nákupních centrech, díky nimž tlačí své náklady dolů a mohou si dovolit nabídnout své služby a produkty téměř bezplatně. Tyto banky také většinou nemají mnoho svých bankomatů a umožňují klientům vybírat hotovost z bankomatu jiných bank. Pro některé klienty se ovšem tento způsob provozování bankovních služeb může zdát nedůvěryhodný.

4.5.2 Volba vhodné strategie

Na základě předchozího stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a následného párového srovnání těchto faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku je možno vytvořit vhodnou strategii. Po analyzování současné situace bych upřednostnila strategii SO strategie, tzn. strategii „VYUŽITÍ“. Tato strategie využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Nastavená úroveň obsluhy klientů společně s širokou nabídkou služeb pro celou škálu cílových skupin klientů tvoří dobrý předpoklad rozšířit své portfolio klientů, zviditelnit se na trhu a postupně svůj podíl na trhu zvyšovat. Zároveň by měly být vedeny kroky k odstraňování slabých stránek.

4.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je dalším ze způsobů, jak získat informace doplňující již vypracované analýzy a ucelit tak komplexní pohled na konkurenceschopnost UniCredit Bank. Dotazníkové šetření jsem nevyužila jako samostatný způsob analýzy konkurenceschopnosti, ale pouze jako pro doplnění informací a potvrzení pracovní hypotézy. Dotazníkové šetření jsem prováděla ústní formou. Dotazník je velmi stručný, otázky v dotazníku jsou zaměřené na to, zda občané znají UniCredit Bank, její logo, vnímají reklamu apod. Z šetření byly vyloučeny ty osoby, jež odpověděly ano na otázku zda jsou klienti UniCredit Bank. Tato zkrácená verze si neklade za cíl provést kompletní průzkum na dané téma, ale hlavně potvrdit hypotézu, že 90% respondentů ze Šumperska zná UCB a potvrdit poznatky získané prostřednictvím SWOT analýzy v oblasti marketingu. Protože se nejedná o detailní

dotazníkové šetření, neuvádím podobu dotazníku v samostatné příloze, nýbrž pouze odpovědi na otázky s výsledky.

4.7.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 náhodně vybraných osob – neklientů UniCredit Bank. Vzhledem k účelu dotazníků nebyla detailně rozebrána charakteristika respondentů, pro stručný přehled uvádím tabulku č. 13.

Tab. č. 13 Charakteristika respondentů

Počet		Absolutní	Relativní (%)
Struktura respondentů podle pohlaví	žen	29	58
	mužů	21	42
Struktura respondentů podle věku	12 - 19 let	8	16
	20 - 35 let	22	44
	36 - 49 let	12	24
	50 a více let	8	16
Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	základní	1	2
	vyučen/a nebo středoškolské bez maturity	15	30
	středoškolské s maturitou	23	46
	vysokoškolské	11	22
Struktura respondentů podle místa bydliště	Šumperk	16	32
	do 5 km	21	42
	6 - 9 km	7	14
	10 - 19 km	4	8
	20 a více km	2	4

Zdroj: Výsledky z dotazníkového šetření, vlastní tabulka autora.

4.7.2 Analýza dat

Získaná data jsem vyjádřila v absolutní i relativní hodnotě. Dále jsou uvedeny jednotlivé otázky a jejich analýza. V závěru této kapitoly je uvedeno stručné shrnutí získaných informací.

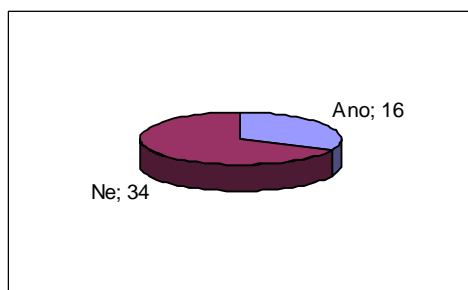
1. Víte, která banka používá toto logo?



Z výzkumu vyplynulo, že 8 respondentů ví, která banka uvedené logo používá. V případě, že respondenti vybrali odpověď ano, byli požádáni, aby napsali název banky. Všech osm zodpovědělo správně. 7 z 8 respondentů, kteří logo znají, jsou lidé ve věku 12-19 let. 88 % respondentů poznávajících

logo nebydlí přímo v Šumperku. Jednalo se z 50 % o respondenty se středoškolským vzděláním.

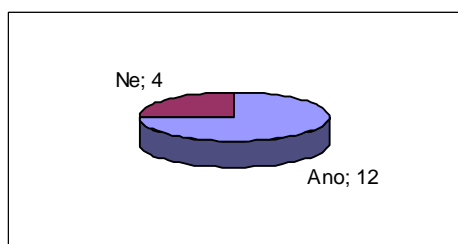
2. Znáte banku UniCredit Bank?



Z celkového počtu 50ti respondentů 16 z nich zná banku UniCredit. Připomínám, že do šetření byli vybráni pouze ti respondenti, kteří nejsou klienty UniCredit Bank. Tato otázka byla klíčová pro potvrzení / zamítnutí jedné z hypotéz. Z odpovědi na tuto otázku vyplynulo, že 32 % respondentů zná

UniCredit Bank, což znamená, že mohu zamítnout hypotézu, že 90% respondentů ze Šumperska zná UniCredit Bank. Z odpovědi se dále ukázalo, že 8 z 16 respondentů, kteří znají banku, neví, jaké logo banka používá. Rovněž se ukázalo, že banku zná častěji respondent s ukončeným vysokoškolským vzděláním (56 %). Ze 16ti respondentů bydlících přímo v Šumperku znalo banku pouze 6 z nich (37 %). Respondenti, kteří neznají banku UniCredit byli požádáni, aby přešli k otázce č. 3.

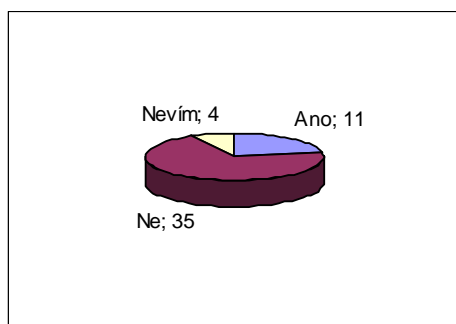
2a. Víte, že má UniCredit Bank pobočku v Šumperku?



75 % respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli, že znají UniCredit, ví o pobočce v Šumperku. Tento výsledek je velice přívětivý, zkrsluje ovšem situaci,

že se jednalo o odpověď pouze 16ti lidí. Z celkového počtu respondentů se jedná o výsledek 24 %.

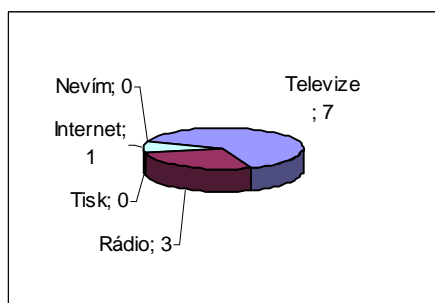
3. Viděl/a nebo slyšel/a jste někdy reklamu na UniCredit Bank?



22 % respondentů někdy vidělo nebo slyšelo reklamu na UniCredit Bank. Tento výsledek je pro banku velice pozitivní, v návaznosti na první otázku jsem ale zjistila, že pouze 8 respondentů z 11 poznalo logo. 3 respondenti, kteří viděli či slyšeli reklamu logo neznalo. Následující otázka dokáže vyřešit tento rozpor – zjišťuje, jaká to byla reklama. Respondenti,

kterí zvolili odpověď ne a nevím byli požádáni, aby přešli otázce č. 3.

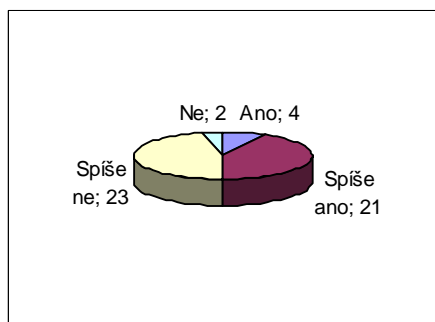
3a. V jakém médiu jste zaregistroval reklamu?



Respondenti byli požádáni, aby zvolili jeden druh média, ve kterém zaregistrovali reklamu. Z odpovědí se vysvětlil rozpor z předchozí otázky – 3 respondenti, kteří viděli či slyšeli reklamu, neznali logo banky. Odpovědi respondentů potvrdili, že tito 3 respondenti reklamu zaslechli v rádiu. Nejčastěji reklamu

respondenti viděli v televizi (64 %).

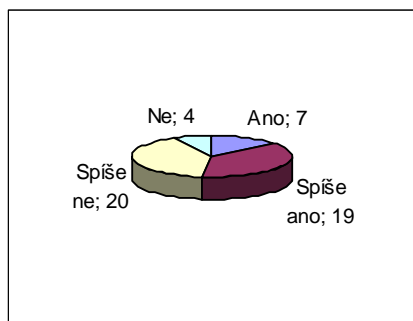
4. Jak jste spokojen/a s úrovní poskytovaných služeb (ochota a profesionalita zaměstnanců, jejich přístup k Vám) ?



Tato otázka (stejně jako následující) byla do dotazníku zařazena proto, aby se ukázalo na možný potenciál pro banku získat nové klienty. 42 % dotázaných respondentů je spíše spokojeno se stávající bankou. 46 % respondentů je ovšem spíše nespokojeno se stávající bankou a je zde možný potenciál získat klienty. Bude samozřejmě záležet na tom, co daným respondentům

vadí, proč jsou nespokojeni. Hledání odpovědí na tyto otázky není předmětem tohoto šetření a této diplomové práce. Jde pouze o jakousi představu o tom, kolik respondentů je (spíše) nespokojeno se stávající bankou a přiblížení možností získat nové klienty.

5. Uvažujete v současnosti o změně banky?



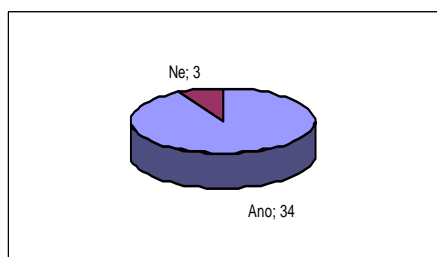
Odpověď na tuto otázku ukázala, že 4 respondenti, jež jsou spokojeni se stávající bankou také neuvažují o její změně. Jeden respondent, který byl spíše spokojený se svojí bankou ale uvedl, že v současnosti o její změně uvažuje. Celkově 14 % respondentů o změně banky uvažuje, což je může být velkou příležitostí pro UniCredit Bank. Z analýzy odpovědí respondentů

vyplynulo, že 3 ze 7 respondentů, jež chtějí změnu banky realizovat, zná UniCredit Bank a jeden respondent nakloněn změně banky viděl reklamu na UniCredit v televizi. Tyto výsledky znějí velmi dobře ve prospěch UniCredit. 38 % respondentů spíše uvažujících o změně stávající banky jsou také velkou výzvou.

4.7.3 Průzkum mezi klienty UniCredit Bank

Stejně jako u předchozího dotazníkového šetření není cílem ani tohoto provést komplexní průzkum. Cílem tohoto malého dotazníku bylo potvrdit hypotézu, že podle 70 % dotazovaných klientů je pobočka v Šumperku špatně umístěna a doplnit výsledky předchozích analýz. Pro klienty Unicredit Bank jsem nachystala „minidotazník“ obsahující tři otázky. O vyplnění anonymního dotazníku jsem poprosila klienty jakožto zaměstnanec během jejich obsluhy. Klienti byli informováni, za jakým účelem je dotazník vyplňován. Záznamový arch s jejich odpověďmi měli možnost vhodit do neprůhledné krabice. Anonymního vyplnění dotazníku se zúčastnilo 37 klientů.

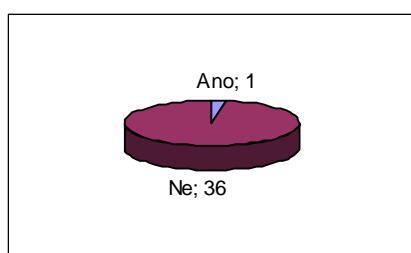
1. Myslíte si, že je pobočka UniCredit Bank v Šumperku dobře umístěna?



Tato otázka byla důležitá pro potvrzení/zamítnutí druhé hypotézy, a to: Podle 70 % dotazovaných klientů je pobočka v Šumperku špatně umístěna. Tuto hypotézu

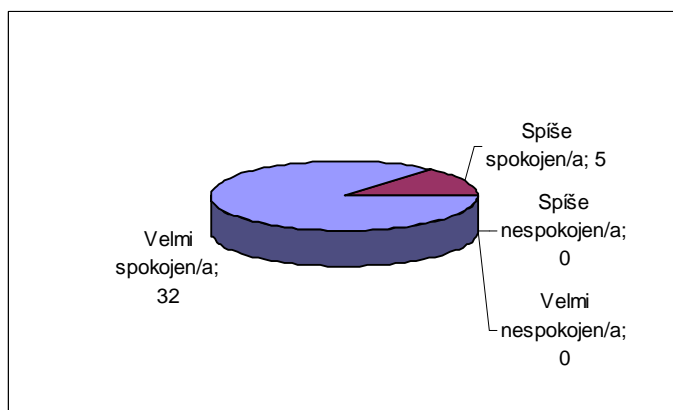
s ohledem na odpovědi respondentů mohu zamítnout. 92 % klientů si myslí, že pobočka má v Šumperku dobré umístění. Zamítnutí této hypotézy je dobrou zprávou pro UniCredit Bank. Umístění pobočky, ačkoliv je bokem od centra města, je dle většiny dotazovaných klientů vyhovující. Je fakt, že názor klientů může pozitivně ovlivnit například to, že na rozdíl od bank umístěných v centru, je možné u UniCredit Bank pohodlně parkovat. Respondenti, kteří zvolili odpověď ne, měli možnost odůvodnit svoji volbu. Dvakrát se v odpovědi vyskytla odpověď vzhlednost od centra. Třetí respondent se nevyjádřil.

2. Přivítal/a byste další pobočky v okrese Šumperk?



Názor respondentů na tuto otázku byl téměř stejný – 97 % respondentů je toho názoru, že není třeba dalších poboček na Šumpersku. Respondentům volícím možnost ano byl umožněn prostor pro sdělení důvodu vzniku dalších poboček v okrese. Daný respondent sdělil, že by přivítal pobočku v Zábřehu (cca 15 km od Šumperka), jelikož tam bydlí.

3. Jak jste spokojen/a s úrovní poskytovaných služeb (ochota a profesionalita zaměstnanců, jejich přístup k Vám) ?



Odpovědi respondentů-klientů na tuto otázkou jsou více než dobré, mají velkou vypovídací schopnost o profesionálním přístupu zaměstnanců šumperské pobočky UniCredit Bank ke svým zaměstnancům. Z celkového počtu respondentů je 86 % klientů velmi spokojeno. Ve srovnání

s odpověďmi respondentů-neklientů v předchozím dotazníku je vidět, že UniCredit Bank dbá na to, aby chování ke klientům probíhalo na vysoké úrovni, stalo se jakýmsi standardem, aby byl klient spokojen.

4.8 Mystery shopping

Provedla jsem průzkum trhu osobní návštěvou pěti konkurenčních bank, kde jsem hrála fiktivního zákazníka, tzv. mystery shopping. Při fiktivním nákupu jsem do bank přicházela se stejným požadavkem – založení osobního konta. V průzkumu jsem nehodnotila nabízené produkty a jejich ceny, zaměřila jsem se především na vzhled banky, na rychlost obsluhy, kompletnost nabízených produktů, ochota bankéře, nabídku občerstvení, možnost soukromí při jednání – tzn. měkké faktory vedoucí ke spokojenosti klienta.

Po odchodu z banky jsem si jednotlivé poznatky zaznamenala do předem připravené tabulky. K jednotlivým sledovaným položkám jsem přiřadila buď 0 (nedostatečné) nebo 1 (dobré) bod. U jedné z posledních otázek hodnotících celkovou úroveň kvality služeb jsem škálu rozšířila na 0 až 4 body. Na závěr jsem body jednotlivé body sečetla a výsledky zhodnotila. Vyplněné tabulky jsou uvedeny v příloze č. 5.

Česká spořitelna – Celkově na mě jednání se zaměstnancem působilo tak, že jsou si vědomi té spousty lidí, které musí „odbavit“ a jednají tak na úkor klienta. Zaměstnanec si odmluvil to svoje, ani se moc nezajímal o můj názor a dokumenty se slovy: „Tak to tady máte už nachystané“ jsem měla už jen podepsat, ačkoliv jsem velký zájem neprojevila. Zájem o potřeby klienta nulový, motivace zaměstnance také.

ČSOB – jsem navštívila jako druhou v pořadí. Již z kraje mě odradil chladný pozdrav bez příjemného tónu. I zde byl cítit veliký tlak na zaměstnance, aby prodali téměř za každou cenu, přesto jsem se setkala s profesionálnějším přístupem. Tamní zaměstnanec si zapisoval poznámky, dával mi prostor pro mé připomínky a dotazy. Používal bankovní terminologii, které běžný klient nemusí rozumět a produkty přibližoval jen okrajově. Celkově jsem z jednání odcházela s rozpačitým dojmem a neucelenými informacemi.

Komerční banka – Přestože v této bance jednání trvalo nejdéle, oprávněně získalo první místo v mystery shoppingu. Fiktivní nákup byl dle představ spokojeného klienta od začátku, kde mě ihned po příchodu pozdravil člen ochranky a nasměroval na přepážky, až do konce, kdy jsem odcházela s detailními informacemi o nabízeném produktu a s přesvědčením, že mi zaměstnanec nabídl to nejlepší řešení pro mě. Přestože mi (jako ostatně všude) nenabídl kávu či vodu, hodnotím kvalitu služeb jako velice dobrou a velmi konkurující UniCredit Bank. Z výše uvedeného mohu potvrdit hypotézu č. 3: Na základě provedení mystery shopping předpokládám, že Komerční banka získá nejvyšší bodové ohodnocení.

GE Money Bank – Fiktivní nákup v této bance nezačal nejlépe. Po příchodu se na mě téměř nikdo nepodíval. Špatně jsem se v prostoru orientovala a když jsem přišla k přepážce a řekla důvod návštěvy, začalo monotónní naučené popisování produktu bez jakéhokoliv zájmu o mé potřeby. Zaměstnanec této banky neobstál téměř v ani jedné hodnocené kategorii. Celkově mystery shopping dopadl v GE Money Bank nejhůře.

Raiffeisenbank – poslední mystery shopping dopadl velice dobře, Raiffeisenbank získala druhé místo. První body ztratila již v úvodu, kdy jsem přišla do banky v době oběda a bylo vidno, že na oběd odešla téměř půlka zaměstnanců a zbylá půlka nestíhala obsluhovat klienty. Na řadu jsem přišla až za téměř deset minut, nicméně to byla jediná stinná stránka. Jednání proběhlo na profesionální úrovni, zaměstnanec byl kompetentní, působil profesionálně a důvěryhodně. Nulové body získala Raiffeisenbank za to, že diskrétnost jednání není příliš zabezpečena, mohli nás slyšet ostatní klienti i zaměstnanci. To se ovšem dá regulovat snížením hlasitosti hlasu, proto jsem celkovou úroveň služeb ohodnotila nejvyšším bodovým ohodnocením.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou na základě předchozích analýz a teoretických vědomostí uvedeny návrhy a doporučení, které pomohou UniCredit Bank ke zvýšení konkurenceschopnosti. Jedná se o několik dílčích návrhů či doporučení, která jednotlivá sama o sobě nezajistí tak výrazné zlepšení současné situace, ale pokud se implementují zároveň, povede to k rozšíření portfolia klientů, zvýšení aktiv, tzn. zvýšení tržního podílu, zviditelnění banky a k dobrému jménu banky.

Vzhledem k tomu, že v bankovníctví, ostatně jako v jakékoliv oblasti poskytování služeb, je alfou a omegou lidský faktor – zaměstnanec, věnuji tomuto faktoru konkurenceschopnosti velký důraz.

Níže uvedené návrhy a doporučení se netýkají cenové či úrokové politiky banky. Pro účely této práce jsem nebrala jsem ceny produktů jako faktor konkurenceschopnosti, přestože v reálném světě je pro mnoho lidí cena jediné kritérium. Existuje ale mnoho dalších faktorů (vnitřních či vnějších), které mohou být konkurenční výhodou pro danou banku a na ty jsem se zaměřila především. Jednotlivé podkapitoly představují oblasti, které jsem na základě analýzy vyhodnotila jako nejdůležitější pro zlepšení konkurenceschopnosti UniCredit Bank v okrese Šumperk.

5.1 Marketing

V této práci se v několika analýzách prokázalo, že pobočka Unicredit Bank v Šumperku zaostává, co se reklamy týče. Z výsledků analýzy konkurentů se ukázalo, že Česká spořitelna, Komerční banka a GE Money Bank drží v této kategorii prvenství, mají vypracovanou dobrou marketingovou kampaň založenou na pravidelnosti. Oproti tomu UniCredit Bank lze vidět na televizních obrazovkách či tisku pouze v případě, kdy nabízí výhodnější produkt než konkurence.

Propagace, jakožto jeden z klíčových faktorů úspěšnosti, ukázal, že se UniCredit Bank aktivně věnuje sportovním či charitativním projektům. Tyto aktivity jsou v dnešní konkurenční boji nezbytné, především ty charitativního zaměření poukazují na společenskou odpovědnost firmy. Aby ale marketing byl účinný, je třeba ho cílit i na jednotlivé pobočky, především ty nově vznikající.

Otevření pobočky v Šumperku bylo velmi slabě marketingově podpořeno. Občané na Šumpersku dostali informaci o otevření pobočky prostřednictvím letáku, jež v první řadě nabízel výhodný produkt. Teprve v posledních řádcích byla zmínka o otevření pobočky. Celoplošná inzerce do tisku a přišla mnohem později (cca po půl roce fungování), pouze jedenkrát obsahovala čistě informaci o fungování pobočky, v ostatních případech byla hlavně v souvislosti s nabídkou nějakého produktu. Zaměstnanci tak museli sami hledat cesty, jak se zviditelnit a přiblížit klientům. Absence dobrého marketingového plánu konkrétně pro pobočku v Šumperku se projevila také v dotazníkovém šetření - lidé banku neznají, nepoznají ji podle loga, většina respondentů nezaregistrovala reklamu. Slabá reklama se také promítla ve slabých stránkách SWOT analýzy.

V této oblasti bych doporučila, aby UniCredit Bank pravidelně vyhodnocovala trh se zaměřením na zviditelnění pobočky v Šumperku od jejího vzniku a na základě této analýzy prováděla takové aktivity (reklama v místním tisku, billboardy v Šumperku, letáky, open days, meetingy pro vybrané hosty) přímo pro Šumperk, které povedou ke zlepšení stávající situace. Je vhodné, aby zaměstnanci prováděli analýzu získaných klientů podle toho, na základě čeho si přišli zřídit produkt do této banky (reklama, reference, dobré jméno, zvědavost), aby bylo možno vyhodnotit účinnost použitého marketingového nástroje. Neuškodí, budou-li aktivity nadále podporovány dalšími marketinovými prostředky v rámci celé republiky (reklama v médiích, informace na výpisech z účtu, Public Relations apod.)

5.2 Zaměstnanci

Jak jsem již v úvodu této kapitoly avizovala, zaměstnanci jsou ti, kdo určují úroveň kvality poskytovaných služeb. Kompetentní a profesionální zaměstnanec je cennou devizou každé banky. Kompetentnost zaměstnanců je v UniCredit Bank zajišťována prostřednictvím propracovaného systému vzdělávání. Na základní sérii školení pro všechny zaměstnance navazující rozšiřující kurzy specifické pro konkrétní cílové skupiny zaměstnanců. Dále se na základě půlročních a ročních hodnotících pohovorů navrhuje, jaká další školení jsou potřeba k vyšší kvalifikaci zaměstnance. Kromě teoretických školení jsou zaměstnancům umožněna

i vícedenní školení rozvíjející praktické dovednosti (obchodní jednání, telefonická komunikace apod.). Je důležité, aby tyto investice do zaměstnanců zůstala zachována a jejich odbornost byla dále zajišťována.

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců musím ale zmínit jeden nedostatek. Tím, že je na šumperské pobočce pouze pět lidí ve složení bankovní poradce (osobní účty, pokladna), dva osobní bankéři (osobní účty, investice, osobní úvěry), komerční bankéř (firemní účty, firemní úvěry) a ředitel pobočky (účty pro svobodná povolání), jsou specifikovaná školení (např. pojištění neschopnosti splácet úvěr) určena jen zaměstnanci, který to pro svou práci potřebuje (osobní bankéř). V případě, kdy kvůli nemoci nebude ani jeden osobní bankéř k dispozici, není na pobočce nikdo, kdo by mohl klienta v této věci obsloužit.

Navrhuji, aby na pobočce v Šumperku byl vypracován plán zastupitelnosti a podle tohoto plánu absolvovali zaměstnanci školení tak, aby byla zajištěna kvalitní obsluha klienta v případě absence některého ze zaměstnanců. Je třeba to realizovat v rozumné míře, neboť cílem Unicredit Bank není, aby zaměstnanci byli „univerzální“, ale aby každý byl v rámci své pozice specializovaný a dál se na této úrovni rozvíjel. Proto je vhodné vypracovat a implementovat do provozu plán zastupitelnosti, kde se bude počítat např. i s personální výpomocí z jiných poboček v případě „krizového stavu“. V každém případě by ale nemělo docházet k tomu, že klienta s daným požadavkem zaměstnanec kvůli neznalosti nedokáže obsloužit. V případě nouze lze samozřejmě poskytnout základní informace s tím, že daný zaměstnanec si s klientem domluví schůzku až bude přítomen, klienta to ovšem může odradit od další návštěvy.

5.3 Konkurenční strategie

V poslední době došlo ke změně v oblasti cílového segmentu banky, resp. k jeho rozšíření. UniCredit Bank už není jen bankou pro svobodná povolání a majetné občany, ale přizpůsobila svou nabídku i „běžnému“ klientovi. Cestou k jejich získání je i dlouhodobá nabídka nejnižších úrokových sazeb hypotečních úvěrů ze všech bank na trhu. Pro ekonomický subjekt je dobré vědět, kterým směrem se má vydat, ovšem to je právě to, co v Šumperku chybí. Aktivita zaměřená na získání klientů se konají náhodně, bez nějakého řádu. Šumperská pobočka by si měla stanovit cíle, ať už vyjádřené počtem klientů, výši aktiv či podílem na trhu a najít cesty, jak těchto cílů dosáhnout.

Na základě stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a jejich párového srovnání k dosažení stanovených cílů doporučuji zvolit strategii „VYUŽITÍ“, jež

využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Mám-li to aplikovat na konkrétní faktory, je třeba využít dobré pověsti banky, nadstandardního servisu a obsluhy klientů a kvality zaměstnanců ve prospěch zviditelnění banky a získání nových klientů. Jedním z kroků, jak toho dosáhnout může být právě doporučení v oblasti marketingu uvedené v kapitole 5.1.

Stejný důraz kladu na zachování stávající úrovně poskytovaných služeb. Přestože je to záležitost spojená se zaměstnanci, uvádím ji v téhle kapitole záměrně jakožto konkurenční výhodu. Mystery shopping prokázal, že v žádné jiné bance standardně nenabízí občerstvení (kávu, vodu) a ve většině bank není dostatečně zajištěno soukromí klientů. Stejně tak často se stalo, že zaměstnanec byl odměřený, až nepříjemný. Výše popsané jevy jsou v UniCredit Bank sledovány a vyhodnocovány jako ukazatele kvality a je na ně brát velký zřetel. Což ostatně ukázalo dotazníkové šetření mezi klienty banky, kde 86 % klientů je velmi spokojeno s úrovní kvality poskytovaných služeb.

5.4 Rozšíření sítě poboček a bankomatů

Posledním, neméně důležitým návrhem je zcela určitě rozšíření sítě poboček a bankomatů. Přestože podle výsledků dotazníkového šetření mezi klienty UniCredit Bank není třeba dalších poboček, stávající situace o jedné pobočce na Šumpersku je v současnosti, kdy se banka už „zajíždí“ a má portfolio klientů, nedostačující. Stejně jako se uvažuje o zřízení nových poboček o dvou lidech např. v Přerově, doporučuji, aby byla pobočka zřízena v Zábřehu. Se svou vzdáleností 20km od Šumperka má jistý potenciál. Jak je zřejmé i z mapky v příloze č. 4, je pobočka v Šumperku jakožto uprostřed okresu vzdálená jak od severu, tak jihu. V severní části okresu není vhodné zřizovat další pobočku, jedná se vesměs o rekreační oblasti či města s vysokou nezaměstnaností, kde potenciál pro rozvoj obchodů není. Oproti tomu nová pobočka v Zábřehu by pokryla možnou klientelu kolem Mohelnice, kdy občané to mají téměř blíž do Olomouce než do Šumperka.

Přestože se jeden bankomat na Šumpersko zdá málo, nepředstavuje to pro klienty UniCredit Bank problém. Většina nabízených osobních kont zahrnuje aspoň jeden výběr z bankomatu jiné banky zdarma. Z tohoto důvodu není třeba (prozatím) zřizovat další bankomaty v okrese. Výjimkou by byl bankomat v Zábřehu v případě, kdyby tam vznikla nová pobočka. Udržování co nejnižšího počtu bankomatů je také způsob šetření nákladů.

Na základě provedených analýz byly uvedeny čtyři oblasti pro zajištění konkurenceschopnosti UniCredit Bank, z toho za stěžejní jsou považována opatření v oblasti

marketingu. Dokud lidé nebudou vědět, že v okrese Šumperk pobočka UniCredit Bank vůbec je, nemají ostatní aktivity zaměřené na zvýšení konkurenceschopnosti smysl.

6 ZÁVĚR

V jedenadvacátém století se v podnikatelské sféře konkurenceschopnost skloňuje ve všech pádech. Konkurence je „hnacím motorem“ na jedné straně a každodenní hrozbou na straně druhé. Podporuje soutěživost v rámci odvětví, někdy i za hranice zákonného rámce. Každý ekonomický subjekt, pokud chce uspět na trhu, musí mít přehled o svých konkurentech, měl by mít přehled o jejich činnostech a být schopen reagovat.

Cílem této práce bylo analyzovat konkurenceschopnost UniCredit Bank na Šumpersku na základě teoretických poznatků a analýzy současné situace banky, a navrhnout kroky, které povedou k její zvýšení. Abych cíl práce splnila, provedla jsem analýz vnějšího i vnitřního okolí banky. STEP analýzou jsem určila faktory, jež mají vliv na banku v současnosti, ale jsou rozhodné i pro budoucí chování banky. Analýzou konkurentů byly identifikováni největší konkurenti UniCredit Bank na Šumpersku a vyhodnoceny rozdíly mezi nimi. Analýza rovněž pomohla určit, které banky budou představovat největší ohrožení v dalších letech. Porterův model analýzy odvětví jen doplnil informace o dodavatelích, kupujících, substitučních výrobcích, možných nových konkurentů a rivalitě mezi konkurenty. Díky těmto získaným informacím jsem mohla posoudit postavení UniCredit Bank v šumperském okrese a usuzovat o faktorech ovlivňujících konkurenceschopnost z vnějšího okolí banky.

Určení klíčových faktorů úspěchu poukázalo na kritéria, na něž by měla být zaměřena pozornost UniCredit Bank, jelikož se jedná o faktory podmiňující konkurenceschopnost bankovních institucí.

Implementování získaných dílčích analýz do SWOT analýzy vedlo k identifikaci silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostem banky. Párový srovnáváním jednotlivých faktorů jsem získala přehled o těch nejdůležitějších. Ty poté rozhodovaly o volbě vhodné konkurenční strategie. Dílčí cíle práce ve formě hypotéz jsem také splnila, pro jejich ověření jsem provedla dotazníkové šetření a mystery shopping.

Cíl práce byl splněn – bylo zmapováno současné postavení UniCredit Bank na Šumpersku mezi ostatními bankami a na základě výsledků z analýz byly navrženy doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. Mezi stěžejní opatření patří podpoření marketingových aktivit se zaměřením na reklamu, vypracování plánu zastupitelnosti zaměstnanců na pobočce pro kvalitnější obsluhu klienta, tvorba a především implementace konkurenční strategie se zaměřením na využití silných stránek ve prospěch příležitostí a rozšíření pobočkové sítě v okrese.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) knihy

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 263 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. DĚDINA, J.; FOTR, J. ; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
5. DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. FIALA, P; JABLONSKÝ, J; MAŇAS, M. *Vícekritériální rozhodování*. 1. vyd. Praha: VŠE, Fakulta informatiky a statistiky, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.
7. GRUBLOVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
8. HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
9. JANEČKOVÁ, L; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 0-7169-995-0.
10. KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
11. KOTLER, P. *Marketing Management*. 7. vyd., 1. čes. Vyd. Praha: Victoria Publishing., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

12. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
13. MACHKOVÁ, H.; TAUŠER, J a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 205 s. ISBN 978-80-245-1228-0.
14. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
16. PETER, P; DONELLY, J. H. Jr. *Marketing management: Knowledge and Skills*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2007. xvii, 813 s. ISBN 978-0-07-125983-5.
17. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 199-. 622 s. ISBN 80-8565-12-0.
18. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
19. RIVKIN, S.; TROUT, J. *Odliš se, nebo zemři*. Přel. J. Hradská. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.
20. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
21. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
22. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

b) internetové zdroje

23. *Banky v ČR - Informační portál* [on line]. c2010, [cit. 2010-03-13]. Dostupné z: < <http://www.banky.cz/>>.
24. *Bezkontaktní platby kartou* [on line]. c1998, poslední revize 1.2.2008 [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/clanky/bezkontaktni-platby-kartou-smrtici-jed/>>.
25. *Česká spořitelna: O nás* [on line]. c1998, poslední revize 13.1.2008 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z: < http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10001_nase_banku>.
26. *Český statistický úřad* [on line]. c2010, poslední revize 14.1. 2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008/>>.

27. *GE Money CZ* [on line]. c2001, [cit. 2010-03-14]. Dostupné z: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>>.
28. *Komerční banka - Základní informace* [on line]. c2006, [cit. 2010-03-15]. Dostupné z: <<http://www.kb.cz/cs/com/profile/index.shtml>>.
29. *Míra inflace* [on line]. c2009, [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: <http://www.olomouc.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
30. *Nabídku letos obohatí předplacené a bezkontaktní karty* [on line]. c2006, poslední revize 23. 5. 2007 [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/3-21212480-bankovn%EDmu-900000_d-ee>.
31. *O společnosti ČSOB* [on line]. c2010, [cit. 2010-03-14]. Dostupné z: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>.
32. *Okresy České republiky v roce 2008* [on line]. Poslední revize 25.1. 2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1303-09-2008>>.
33. *Průvodce po bankomatech* [on line]. c1999, poslední revize 28.1.2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/pruvodce-po-bankomatech-s-nasi-pomoci-najdete-ten-svuj-ppu-/bank.asp?c=A100125_135916_bank_bab>.
34. *Předběžný odhad čtvrtletního HDP* [on line]. c2010, [cit. 2009-12-20]. Dostupné z: <<http://www.olomouc.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh111309.doc> 13.11.2009 2010>.
35. *Raiffeisenbank - Základní informace o bance* [on line]. c2008, [cit. 2010-03-15]. Dostupné z: <<http://www.rb.cz/o-bance/profil-banky/>>.
36. *Turistické informace - Šumperk* [on line]. c2000, [cit. 2010-02-15]. Dostupné z: <<http://www.sumperk.cz/cs/turisticke-informace/>>.
37. *UniCredit Bank – Kontakty* [on line]. c2009, [cit. 2010-02-18]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/kontakty.html>>.
38. *UniCredit Bank - Naše hodnoty* [on line]. c2008, [cit. 2010-02-18]. Dostupné z: <<http://unicreditbank.jobs.cz/kdojsme/nasehodnoty/?sourcebrand=jobs.cz&source=jobs&trackingBrand=www.jobs.cz>>.
39. *UniCredit Bank - O nás* [on line]. c2008, poslední revize 14.5.2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z: <<http://unicreditbank.jobs.cz/kdo-jsme>>.
40. *UniCredit Bank odstartovala sponzorství Ligy mistrů UEFA* [on line]. c2008, [cit. 2010-02-20]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/archiv.html?view=573>>.

41. *UniCredit Bank - Povinné údaje o bance* [on line]. c2008, [cit. 2010-02-19]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance/povinne-udaje-o-bance.html?year=2009&bank=UCB>>.
42. *UniCredit Bank - Skupina UniCredit* [on line]. c2008, [cit. 2010-02-20]. Dostupné z: <<http://unicreditbank.cz/cz/o-bance/skupina-unicredit.html/>>.
43. *UniCredit Bank - Sponzoring a charita* [on line]. c2008, poslední revize 07.02.2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance/sponzoring-a-charita.html>>.
44. *UniCredit Bank - Struktura banky* [on line]. c2008, [cit. 2010-02-19]. Dostupné z: <<http://unicreditbank.jobs.cz/kdojsme/struktura-banky/?sourcebrand=jobs.cz&source=jobs&trackingBrand=www.jobs.cz>>.
45. *UniCredit Bank Czech Republic, a.s.* [on line]. c2008 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/uvod.html>>.
46. *UniCredit Bank - Archiv tiskových zpráv* [on line]. [cit. 2010-02-19]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/archiv.html?year=2009>>.
47. *V bankomatu lze peníze i vkládat, nejen vybírat* [on line]. c2003, poslední revize 26.10.2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/finance/182630-v-bankomatu-lze-penize-i-vkladat-nejen-vybirat.html>>.
48. *Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy* [on line]. c1998, [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>>.

SEZNAM ZKRATEK

CZ NACE	Klasifikace odvětvových činností.
HR	Human Resources.
MO/TO	Mail order/telephone order.
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností.

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Pošty 340, Vikýřovice 788 13

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura UniCredit Bank, a.s.

Příloha č. 2 – Rozdělení UniCredit Bank, a.s. dle útvarů

Příloha č. 3 – Umístění poboček a bankomatů České spořitelny, ČSOB, GE Money Bank,
Komerční banky a Raiffeisenbank v okrese Šumperk

Příloha č. 4 – Umístění poboček a bankomatů České spořitelny, ČSOB, GE Money Bank,
Komerční banky, Raiffeisenbank a UniCredit Bank v Šumperku

Příloha č. 5 – Mystery shopping